

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE TARJETA DE CRÉDITO EMPRESARIAL
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL DEL VALLE DEL CAUCA –
ALMACENES SI**

ALBA ROCIO MONTERO SANABRIA

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI**

1999

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE TARJETA DE CRÉDITO EMPRESARIAL
PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL DEL VALLE DEL CAUCA –
ALMACENES SI**

ALBA ROCIO MONTERO SANABRIA

**PROYECTO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

Director de Proyecto

Ingeniero Dario Quiroga

Jurados

Ingeniero Abdul Cañas

Ingeniero Rigoberto Celis

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI**

1999

Dedico este libro:

A mis padres Flor Alba y Carlos Eduardo, quienes me han dado ejemplo de honestidad, responsabilidad y amor por el trabajo.

A C.E. Alzate. Su amor y compañía han sido fundamentales.

Agradecimientos especiales a Viviana Quintero Villa por su asesoría, pero en particular por su amistad.

CONTENIDO

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	14
1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo General	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICACIÓN	19
1.3.1 Descripción del Sistema Actual	21
1.3.2 Costo Sistema Actual	23
1.4 DELIMITACIÓN	23
1.4.1 Geográfica	23
1.4.2 Histórica	24
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO	24
1.5.1 Tipo de Estudio	24
1.5.2 Fuentes de Información	24
1.5.2.1 Primarias	24
1.5.2.2 Secundarias	25
1.5.3 Técnicas de Recolección de la Información	25

1.5.4 Técnicas de Análisis	25
2 MISIÓN DE SI S.A.	26
3 VISIÓN DE SI S.A.	27
4 POLÍTICAS	28
4.1 POLÍTICAS DE CRÉDITO	28
4.1.1 Documentos Personas Naturales	29
4.1.2 Documentos Personas Jurídicas	29
4.1.3 Documentos Cooperativas y Fondos de Empleados	30
4.1.4 Requisitos	30
4.1.5 Aprobación y Asignación de Cupos	31
4.1.6 Garantías	31
4.1.7 Plazos de Pago	32
4.1.8 Tasas de Interés y Cargos Fijos	33
4.1.9 Identificación del Cliente	33
4.2 POLÍTICAS DE CARTERA	34
4.2.1 Estados de Cuenta	34
4.2.2 Acuerdos de Pago	35
4.2.3 Devolución de Cheques	35
4.2.4 Cobranza Prejurídica	36
4.2.4.1 Prejurídico cero	36
4.2.4.2 Prejurídico uno	36
4.2.4.3 Prejurídico dos	37
4.2.5 Traslado al Departamento Jurídico	38
4.2.6 Reporte a Centrales de Crédito	39

4.2.6.1 Datacrédito	39
4.2.6.2 Covidata y Fenalsistemas	39
5 MERCADO	40
5.1 EL CLIENTE	41
5.1.1 Perfil	41
5.1.2 Hábitos de Compra	42
5.1.3 Expectativas	42
5.2 LA COMPETENCIA	42
5.3 ESTUDIO DEL MERCADO	41
5.3.1 Objetivos	44
5.3.2 Tamaño Muestral	44
5.3.3 Formulario Encuesta	45
5.3.4 Resultados	48
5.4 DIAGNÓSTICO D.O.F.A	48
5.4.1 Debilidades	48
5.4.2 Oportunidades	48
5.4.3 Fortalezas	53
5.4.4 Amenazas	53
5.5 EL PLÁN ESTRATÉGICO	53
5.5.1 Lanzamiento	55
5.5.2 Posicionamiento	56
5.5.3 Masificación	57
5.5.4 Cronograma Plan Estratégico	59
6 PROCESOS	61

6.1 PROCESO GENERAL	61
6.2 ESTUDIO Y APROBACIÓN	61
6.3 ACTIVACIÓN	62
6.4 CONTABILIZACIÓN Y EXTRACTOS	62
6.5 COBRANZAS	67
6.6 SERVICIO AL CLIENTE	67
6.7 ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES	68
7 RECURSOS	75
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	75
7.2 RECURSOS HUMANOS	76
7.2.1 Director de Departamento	76
7.2.1.1 Funciones	78
7.2.1.2 Documentos Generados	78
7.2.1.3 Indicadores de Gestión	79
7.2.1.4 Relaciones Internas	79
7.2.1.5 Relaciones Externas	80
7.2.2 Asistente Departamento	80
7.2.2.1 Funciones	81
7.2.2.2 Documentos Generados	82
7.2.2.3 Indicadores de Gestión	83
7.2.2.4 Relaciones Internas	84
7.2.2.5 Relaciones Externas	84
7.2.3 Supervisor Servicio Al Cliente	85
7.2.3.1 Funciones	85

7.2.3.2 Documentos Generados	86
7.2.3.3 Indicadores de Gestión	86
7.2.3.4 Relaciones Internas	86
7.2.3.5 Relaciones Externas	87
7.2.4 Supervisor de Cobranzas	87
7.2.4.1 Funciones	87
7.2.4.2 Documentos Generados	88
7.2.4.3 Indicadores de Gestión	90
7.2.4.4 Relaciones Internas	90
7.2.4.5 Relaciones Externas	90
7.2.5 Telecobrador	91
7.2.5.1 Funciones	91
7.2.5.2 Documentos Generados	92
7.2.5.3 Indicadores de Gestión	94
7.2.5.4 Relaciones Internas	95
7.2.5.5 Relaciones Externas	95
7.2.6 Auxiliar de Solicitudes	95
7.2.6.1 Funciones	95
7.2.6.2 Documentos Generados	96
7.2.6.3 Indicadores de Gestión	97
7.2.6.4 Relaciones Internas	97
7.2.6.5 Relaciones Externas	98
7.2.7 Auxiliar de Servicio al Cliente	98
7.2.7.1 Funciones	98

7.2.7.2 Documentos Generados	99
7.2.7.3 Indicadores de Gestión	10
7.2.7.4 Relaciones Internas	10
7.2.7.5 Relaciones Externas	10
7.2.8 Auxiliar de Correo	101
7.2.8.1 Funciones	101
7.2.8.2 Documentos Generados	102
7.2.8.3 Indicadores de Gestión	103
7.2.8.4 Relaciones Internas	104
7.2.8.5 Relaciones Externas	104
7.3 RECURSOS TÉCNICOS	104
7.3.1 Hardware	105
7.3.1.1 Hardware Equipo Central	105
7.3.1.2 Impresoras	106
7.3.1.3 Microcomputadores y terminales	106
7.3.2 Software	106
7.4 RECURSOS FÍSICOS	107
8 DOCUMENTOS	109
8.1 SOLICITUD DE CRÉDITO	109
8.2 PAGARÉ	110
8.3 TARJETA DE IDENTIFICACIÓN	110
8.4 FACTURA DE VENTA	114
8.5 RECIBO DE ABONO	115
8.6 EXTRACTO	118

8.7 RECORDATORIO DE PAGO	118
8.8 REFERENCIA COMERCIAL	121
9 PRESUPUESTO	123
9.1 INFORMACIÓN HISTÓRICA	123
9.1.1 Ventas	123
9.1.2 Recaudos	124
9.1.3 Cartera	124
9.2 PRESUPUESTO DE CUENTAS VIGENTES	129
9.3 PRESUPUESTO DE VENTAS	129
9.4 PRESUPUESTO DE RECAUDOS	132
9.5 LIBRO MAYOR PRESUPUESTADO	133
10 RESUMEN MODELO PROPUESTO	137
10.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO	137
10.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO MODELO PROPUESTO	139
10.3 COMPARATIVO DE COSTOS	140
10.4 FACTIBILIDAD ECONÓMICA	141
11 UNA MIRADA AL FUTURO	146
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFIA	152

LISTA DE FIGURAS

	PÁGINA
Figura 1. Resultados Encuesta	51
Figura 2. Resultados Encuesta	52
Figura 3. Cronograma Plan Estratégico	60
Figura 4. Proceso General	63
Figura 5. Estudio y Aprobación	64
Figura 6. Activación	65
Figura 7. Contabilización y Extractos	66
Figura 8. Cobranzas	49
Figura 9. Facturación	70
Figura 10. Recaudos con Cheque al Día o Efectivo	71
Figura 11. Recaudos con Cheque Posfechado	72
Figura 12. Control de Correspondencia	73
Figura 13. Consignación Cheques Posfechados	74
Figura 14. Estructura Organizacional	77
Figura 15. Distribución Física	108
Figura 16. Ventas Históricas	126
Figura 17. Recaudos Históricos	128
Figura 18. Cronograma Modelo Propuesto	138

LISTA DE ANEXOS

	PÁGINA
Anexo A. Solicitud de Crédito	111
Anexo B. Pagaré	113
Anexo C. Factura de Venta	116
Anexo D. Recibo de Abono	117
Anexo E. Extracto	119
Anexo F. Recordatorio de Pago	120
Anexo G. Referencia Comercial	122

LISTA DE CUADROS

	PÁGINA
Cuadro No. 1 Tabulación Resultados Encuesta	50
Cuadro No. 2 Ventas Históricas por Mes	125
Cuadro No. 3 Recaudos Históricos por mes	127
Cuadro No. 4 Presupuesto de Cuentas 1999	130
Cuadro No. 5 Presupuesto de Ventas 1999	131
Cuadro No. 6 Distribución Esperada de Recaudos	134
Cuadro No. 7 Presupuesto de Recaudos 1999	135
Cuadro No. 8 Libro Mayor Presupuestado 1999	136
Cuadro No. 9 Comparativo de Costos Mensuales	142
Cuadro No. 10 Factibilidad Económica Modelo Propuesto	145

INTRODUCCIÓN

A comienzos de 1997 la junta directiva de Si S.A. efectuó una evaluación profunda del área de créditos y cartera de Almacenes Si, concluyendo que resultaba indispensable iniciar un proceso de reestructuración al sistema de Crédito Empresarial existente, hasta ese momento denominado “Crédito con Cheque”.

Como resultado de la reestructuración se establece un sistema de “Tarjeta de Crédito Empresarial Si” cuyas políticas, características funcionales y técnicas, así como sus expectativas se resumen en este documento. Con los elementos planteados se pretende dotar a la empresa Si S.A. de una herramienta moderna, ágil y versátil que le permita competir en condiciones optimas en un mercado tan competido como el de textiles, vestuario y decoración.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

La empresa Almacenes Si nace hace 30 años como resultado del esfuerzo de dos hermanos de origen Libanés que encontraron en el Valle del Cauca, más exactamente en la ciudad de Cali, un lugar propicio para radicarse, trabajar y educar a sus hijos.

Inicialmente se crea un almacén ubicado en la calle 12, que entonces constituía el corazón comercial de Cali. En este primer punto de venta se ofrecían textiles importados al por menor.

El almacén tuvo una gran acogida entre el público por la calidad de las telas y la atención personal de sus propietarios, de tal forma que al poco tiempo fue necesario crear nuevos puntos de venta para satisfacer las necesidades de la clientela. Por aquella época la ciudad poseía características que hacían posible

que los propietarios tuvieran un conocimiento personal de los clientes, colaborando esta situación al desarrollo de un sistema de crédito basado en la confianza y la camaradería.

Sin embargo, la ciudad creció rápidamente y al mismo ritmo lo hizo la empresa. Nacieron nuevos puntos de venta ubicados en sitios estratégicos, el volumen de clientes cada vez fue mayor y en muchos casos era completamente imposible la aprobación de créditos teniendo como único elemento de decisión el visto bueno de los propietarios.

Es así como se establece un sistema de crédito personal y para empresas mediante el cual, el administrador de cada punto de venta, de manera casi autónoma y de nuevo basado argumentos subjetivos, asigna un cupo de crédito a quien lo requiera, respaldando la compra con cheques posfechados. Cada administrador era responsable tanto de la venta como del recaudo de los valores en cartera. En muchas ocasiones, si el cliente por alguna razón no disponía del cheque requerido, este paso se omitía.

El gran crecimiento de la población, las nuevas características del mercadeo y la situación económica de los habitantes de la región, han resaltado las desventajas del sistema actual y hecho aflorar los problemas que el mismo representa:

- Aprobación de créditos a personas o empresas que no poseen solidez económica ni respaldo alguno.
- Asignación de cupos de crédito superiores o inferiores a la capacidad de pago del solicitante.
- Pérdidas significativas por cheques devueltos de personas o empresas de quienes se desconocen la mayoría de sus datos.
- La cobranza se considera una función no prioritaria y cuando se realiza no se emplean las técnicas adecuadas para que sea efectiva.
- Los clientes no tienen acceso a un estado de cuenta que les sirva como soporte para sus pagos o, por lo menos, para conciliar sus cuentas.
- Se poseen datos históricos deficientes sobre el comportamiento crediticio de los clientes y los que se tienen provienen del concepto personal de cada administrador.
- No se cuenta con una base de datos actualizada que permita realizar labores de mercadeo permanentes.
- El esfuerzo y el tiempo que emplea el personal de los almacenes en esta función se emplearía mejor si se dedicara a la atención oportuna y eficiente de los clientes.
- Aunque se cuenta con un programa de computador en el cual se registran todas las operaciones y se efectúa la facturación, éste presenta graves deficiencias imposibles de superar dada su rigidez, además del hecho de no ser propietarios del programa fuente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Dotar a la empresa de un sistema de crédito empresarial ajustado a las características internas de operación, que sea suficientemente versátil y flexible para evolucionar al ritmo del mercado.

1.2.1 Objetivos Específicos:

- Identificar las políticas, métodos y procedimientos que se utilizan en la actualidad.
- Determinar el costo generado por el sistema actual.
- Establecer y desarrollar un modelo de Tarjeta de Crédito Empresarial óptimo.
- Implementar el modelo propuesto.
- Establecer indicadores de desempeño del modelo propuesto.
- Realizar evaluación y seguimiento del modelo propuesto.
- Definir unos procedimientos de trabajo adecuados para que el funcionamiento general sea más eficiente.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Desde que Colombia entró en la era de la internacionalización de su economía, por medio del modelo de apertura económica, los empresarios tienen mayores posibilidades de exportar sus productos y, además, encontrar en el exterior materias primas a costos muy bajos y con altos estándares de calidad.

Una de las consecuencias lógicas de este modelo económico es el cambio en los hábitos de consumo y el aumento en los niveles de calidad exigidos por los consumidores, reflejado en el comercio y en particular en el de textiles.

Aunque nuestro país ha sido productor de textiles para vestuario y decoración de gran calidad, también es cierto que actualmente es posible encontrar en el mercado, no solamente telas sino prendas confeccionadas de buena calidad y a costos muy bajos.

Por lo anterior el comercio formal, como es el caso de Almacenes Si, se ha visto obligado a diseñar nuevas estrategias que le permitan competir con éxito. Buena parte de estas estrategias están orientadas a prestar a los clientes un servicio integral y de excelente calidad.

Existen dos funciones que se han convertido en los pilares del desarrollo de la compañía. Estas son: Créditos y Mercadeo. Estas funciones se encuentran muy relacionadas entre si por cuanto está demostrado que la administración directa de los créditos en empresas de carácter comercial, además de suministrar ingresos adicionales a la compañía, facilita la creación de una base de datos amplia y sólida a partir de la cual es posible desarrollar actividades de mercadeo directo con resultados muy exitosos.

Adicionalmente, dadas las características cambiantes de la economía y el escaso poder adquisitivo de los clientes, con la correcta asignación de créditos se logran dos grandes objetivos simultáneos: Prestar un servicio útil al cliente y mantener un grupo de compradores cautivos.

Si a todo lo anterior se suma la posibilidad de mantener flujos de caja estables y mejorar los presupuestos de ventas y recaudos, no queda más que concluir que resulta imperativo implementar una sistema de Crédito Empresarial acorde a las características de la empresa, suficientemente estricto en sus políticas como para evitar problemas de liquidez y tan versátil que evolucione de acuerdo con las exigencias del mercado.

Teniendo en cuenta la experiencia obtenida a través de 9 años de administrar una Tarjeta de Crédito Personal propia, la existencia de una infraestructura física y tecnológica moderna, a demás de recursos humanos capacitados, resulta viable asignar a este nuevo sistema la figura de “Tarjeta de Crédito Empresarial”.

1.3.1 Descripción del Sistema Actual. A continuación se presentan las características más relevantes del sistema utilizado hasta ahora:

- Solicitud. En el sistema actual el director de cada punto de venta establece contacto directo con el cliente a través de una entrevista en la cual recopila información sobre las necesidades del cliente, solvencia económica y relaciones comerciales, entre otros.
- Aprobación y asignación de cupos. Una vez analizados por el director del punto de venta los datos de la entrevista y verificadas, en algunos casos, las referencias suministradas, él mismo aprueba o no el crédito y establece las condiciones de la naciente relación comercial como cupo, plazo y garantía. Esta información se remite al departamento de contabilidad donde se crea el tercero ligado al punto de venta en el cual comprará y se activa su cupo. Cabe anotar que el cliente pasa a ser casi “propiedad” de cada almacén pues sus compras solamente podrá efectuarlas en el que se asignó en principio.
- Sistema de información (Software). Para la sistematización de los datos de cuenta con un módulo bajo lenguaje Informix perteneciente a un paquete

administrativo comercializado por la empresa Casa de Software de Carvajal. El paquete administrativo es inmodificable pues Almacenes Si no es propietaria de los programas fuente y además no esta diseñado para sumir de manera correcta los cambios que implica la llegada del año 2000.

- Cobranza. Mensualmente se emiten de estados de cuenta en los cuales se relacionan las facturas pendientes de pago al momento de generarlos. La labor de cobranza es ejecutada telefónicamente por las secretarias de cada punto de venta, para sus clientes en particular. Al departamento jurídico se trasladan todas las cuentas que los directores de punto de venta consideran irrecuperables o que requieren el inicio inmediato de un proceso legal para su recuperación.

1.3.2 Costo del Sistema Actual. El costo operativo del sistema actual es muy pequeño pues se carece de una infraestructura estable, además el software empleado es parte del paquete administrativo usado por la empresa. En vista de lo anterior, resulta más práctico avaluar su costo en cuanto a sus carencias y desventajas, es decir:

- Créditos sin respaldo económico.
- Cupos mal asignados.
- Mala utilización del personal de los puntos de venta.
- Ausencia de estadísticas

- Subutilización de los recursos humanos y técnicos del departamento de Crédito y Cartera.
- Obsolescencia del software actual.
- Cobranza informal
- Base de datos desactualizada

1.4 DELIMITACIÓN

1.4.1 Geográfica. Todo el trabajo se llevará a cabo en la empresa Almacenes Si ubicada en Santiago de Cali.

1.4.2 Histórica. Se analizará la situación actual y se proyectarán sus características futuras a un período aproximado de dos años.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de Estudio. Se trata de un estudio práctico analítico; práctico por que se estudiarán las características actuales y deseadas de la tecnología disponible, además de los requerimientos funcionales específicos para esta empresa. Y analítico porque con base en la situación actual se propondrá, en caso de ser necesario, el uso de nueva tecnología.

1.5.2 Fuentes de Información

1.5.2.1 Primarias. Directas de los directivos de la empresa, personal operativo, clientes y proveedores.

1.5.2.2 Secundarias. Bibliotecas de las Universidades Autónoma de Occidente, del Valle, Javeriana y San Buenaventura, revistas especializadas en economía, finanzas e informática, Internet.

1.5.3 Técnicas de Recolección de Información. Se usarán la entrevista en profundidad y la encuesta telefónica.

1.5.4 Técnicas De Análisis. Se emplearán diagramas de flujo de procesos, diagramas de Gantt, curvas de tendencia, tortas de participación.

2 MISION DE SI S.A.

Proporcionar a los clientes internos y externos, medios técnicos de venta, comercialización y mercadeo que generen alto valor agregado, fortaleciendo el posicionamiento competitivo del grupo en el mercado de textiles y decorados, a través de colaboradores altamente capacitados y comprometidos.

3 VISION DE SI S.A.

Ser, para el año 2005, la empresa líder a nivel nacional en la comercialización de textiles y decorados de alto valor agregado, fundamentados en la mejor calidad, precios competitivos, excelente tecnología en la atención y servicio de sus clientes y desarrollo integral de sus colaboradores.

4 POLÍTICAS

Todo proceso de venta a crédito consta de dos etapas fundamentales: El Crédito y la Cartera. Se entiende por crédito, el proceso comprendido entre la presentación de la solicitud por parte del cliente, hasta la activación y utilización de la cuenta una vez aprobados los documentos y garantías ofrecidas.

Cuando el cliente utiliza su cupo, empieza el proceso de cartera, el cual abarca tanto la emisión de estados de cuenta como la cobranza prejurídica cuando el cliente se atrasa en sus pagos.

4.1 POLÍTICAS DE CRÉDITO

El cliente deberá presentar la solicitud completamente diligenciada y firmar la autorización para consultar su identificación en las centrales de crédito. Según las características, el solicitante adjuntará una documentación y deberá cumplir con

los requisitos mínimos exigidos. Una vez culminado el proceso de evaluación y estudio, se aprobará un cupo y se asignarán unas condiciones de pago que regirán la relación comercial.

4.1.1 Documentos Persona Natural:

- Fotocopia de la cédula
- Declaración de renta último año gravable - si es independiente
- Certificado de ingresos y retenciones – si es empleado
- Carta laboral – si es empleado
- Certificado de tradición de los inmuebles
- Referencia bancaria

4.1.2 Documentos Persona Jurídica:

- Certificado de existencia y representación legal Cámara de Comercio
- Referencias bancarias
- Balance comercial firmado por el contador
- Declaración de renta último año gravable

4.1.3 Documentos Cooperativas, fondos de empleados, otros sin ánimo de lucro:

- Fotocopia resolución personería jurídica
- Balance comercial firmado por contador
- Referencias bancarias
- Carta de presentación de la Junta Directiva
- Modelo anulado de orden de retiro
- Tarjeta con firmas y sellos autorizados para la orden de retiro

4.1.4 Requisitos

Las personas naturales deberán tener:

- Tiempo mínimo de actividad laboral 2 años
- Ingresos mínimos \$ 650.000
- Edad mayor de 18 años
- Excelentes referencias comerciales y personales

Las personas jurídicas deberán cumplir con:

- Tiempo mínimo de constitución 1 año
- Registro Cámara de Comercio actualizado
- Si se trata de sociedad, debe estar vigente
- Cuenta corriente activa y bien manejada

- Capacidad de endeudamiento superior o igual al 40 por ciento
- Excelentes referencias comerciales

4.1.5 Aprobación y asignación de cupos. Después de establecer la autenticidad de la información y los documentos anexados, el Director de Crédito realiza un análisis basado tanto en el resultado de la investigación como en sus conocimientos y experiencia, al cabo del cual opta por una de las siguientes alternativas: Solicitar más documentos, solicitar codeudor, negar la solicitud o aprobar el crédito.

Si la decisión es aprobar el crédito, el paso siguiente es asignar el cupo que será equivalente al 60% de los ingresos en el caso de las personas naturales y del 5% del patrimonio en el caso de las personas jurídicas. En caso de que el cliente lo solicite y el manejo del crédito sea correcto, será posible autorizar sobrecupos hasta del 30% del cupo aprobado. Los sobrecupos también son diferibles.

4.1.6 Garantías. Para las personas naturales:

- Firma del pagaré

- Cheque posfechado – cuando se solicite
- Firma de factura cambiaria
- Codeudor – cuando se solicite

Para personas jurídicas:

- Firma de pagaré
- Cheque posfechado – cuando se solicite
- Partida presupuestal – empresas del gobierno
- Orden de compra
- Aceptación bancaria o carta de crédito– cuando se solicite

4.1.7 Plazos de pago. El plazo de pago es una característica del crédito que se asigna en el momento mismo de la aprobación. Este puede ser de 30, 60, 90 y hasta 120 días en casos muy especiales. Sin embargo, al realizar la compra, el cliente siempre tendrá la posibilidad de escoger entre pagar el valor total de la factura al vencer el plazo máximo o dividir el pago en varios acuerdos intermedios por el valor que desee.

4.1.8 Tasa de interés y cargos fijos. Por tratarse de una línea de crédito a corto plazo – hasta 60 días- no se causarán intereses corrientes. Además, a pesar de ser una Tarjeta de Crédito, se exonerará a los clientes del pago de cuotas de mantenimiento o cargos fijos adicionales. Sin embargo, el programa está diseñado para que, en caso de que la Gerencia General lo solicite, se causen intereses corrientes o cargos por mantenimiento. Es decir, estos conceptos son parametrizables y las tasas aplicables serán las autorizadas por la Superintendencia Bancaria.

4.1.9 Identificación del cliente. Con el ánimo de facilitar la identificación del cliente cuando se dirige a cualquiera de los puntos de venta, se emitirá una tarjeta plástica con fotografía a color, tanto al titular como a quienes autorice a retirar con cargo a su cuenta. La emisión inicial del plástico que identifica al titular será gratuita. Solo se causará un costo de \$ 2.000 por cada tarjeta de autorizados adicionales y reexpediciones por extravío o deterioro.

4.2 POLÍTICAS DE CARTERA

En esta sección se describirán las políticas que regirán desde el momento que el cliente compra, hasta el pago definitivo de la mercancía, pasando por la emisión de estados de cuenta.

4.2.1 Estados de cuenta. Mensualmente se emitirán y enviarán a todos los clientes activos, estados de cuenta en los cuales se relacionarán los acuerdos de pago pendientes de cancelación, indicando si estos se encuentran vencidos o corresponden a fechas futuras. En caso de haber valores pendientes de pago, liquidará intereses de mora a la máxima tasa vigente de acuerdo con las establecidas por la Superintendencia Bancaria para las empresas de carácter comercial.

De igual forma el estado de cuenta presentará los cheques devueltos con saldo, sanciones comerciales y demás componentes del saldo total. Los acuerdos de pago o cargos causados durante el período y pagados durante el mismo no se registrarán en este documento. No se emitirán estados de cuenta para aquellos clientes que se encuentren en cobro jurídico.

4.2.2 Acuerdos de pago. Los acuerdos de pago son inmodificables. Si el cliente respalda el o los acuerdos con un cheque posfechado y decide aplazar uno o varios de ellos, se aceptará la prórroga pero se causarán intereses de mora por los días de aplazamiento.

Los cheques posfechados se consideran soporte de acuerdos de pago específicos y, previa autorización, podrán recibirse en fecha posterior a la de la compra. Es decir, que aunque las características del crédito aprobado obliguen a la presentación de este documento para entregar mercancía, en casos especiales se podrá autorizar la postergación de ese requisito.

4.2.3 Devolución de cheques. Si un cheque dado en pago es devuelto por cualquiera de las causales que se consideran de su responsabilidad, tales como fondos insuficientes, carencia absoluta de fondos y orden de no pago, se cobrará el 20 % de sanción comercial. El pago de este cargo deberá ser inmediato. Si al emitir el siguiente estado de cuenta aún presenta saldo por este concepto, se le causarán intereses de mora por el periodo comprendido entre la fecha de devolución y el corte.

4.2.4 Cobranza Prejurídica. Cuando un acuerdo de pago suscrito se incumple, el cliente incurre en mora. Con el objeto de identificar con mayor claridad la gravedad del atraso, se han establecido tres clasificaciones básicas tomando como base la edad de mora.

4.2.4.1 Prejurídico cero - PR0. A esta calificación corresponden las cuentas con saldos en edad de mora máxima entre 30 y 60 días. La cobranza se realizará con base en recordatorios de pago y llamadas de cobranza-mercadeo a través de las cuales se busca motivar al cliente para que se ponga al día y utilice nuevamente su cupo disponible.

Al ingresar es esta o a cualquier otra edad de mora, la cuenta se bloqueará hasta tanto se realice el pago. Es decir, se incluye en boletín. En este nivel de clasificación, el crédito se desbloqueará inmediatamente se digite el abono que cancele el valor total en mora.

4.2.4.2 Prejurídico uno – PR1. Corresponden a esta clasificación todas las cuentas con valores en mora máxima entre 90 y 120 días. Se cobra a través de llamadas que realizan los telecobradores externos, recordatorios de pago y cartas.

Al igual que en el caso anterior, al quedar al día la cuenta es retirada de boletín y de manera inmediata el cliente podrá volver a utilizar su cupo de crédito.

4.2.4.3 Prejurídico dos – PR2. Este constituye el estado de mayor gravedad pues a esta clasificación pasan las cuentas con valores en mora máxima de 150 días en adelante.

A partir de este momento se informa al codeudor, si lo hay, sobre el atraso en los pagos por parte del titular. La cobranza incluye llamadas enérgicas realizadas por los telecobradores internos, cartas para el titular y codeudor resaltando la gravedad de la situación y la inminencia del cobro por vía legal.

Aunque se pague el valor atrasado, la cuenta continuará bloqueada hasta tanto cancele la totalidad de la deuda, caso en el cual deberá realizarse un análisis minucioso por parte del Director de Departamento con el fin de concluir si amerita la reactivación o se debe cancelar el crédito.

4.2.5 Traslado al Departamento Jurídico. Se trasladarán para cobro jurídico todas las cuentas con edad de mora superior a 210 días que reúnan las siguientes características:

- Repetidos acuerdos de pago incumplidos.
- Sin abonos en los últimos dos meses
- No tiene acuerdo de pago firmado
- Tiene acuerdo de pago firmado pero lo incumplió

De igual forma y aunque no cumplan con el requisito de la edad de mora, se trasladarán al Departamento Jurídico las cuentas que:

- Se conoce que el cliente abandonará la ciudad.
- Disminuyó su edad de mora pagando con un cheque que luego el banco devolvió.
- Se descubre la falsificación o alteración de los documentos presentados para la aprobación del crédito.

Las cuentas trasladadas al Departamento Jurídico se “congelarán” inmediatamente. Es decir, a partir de su traslado no se le causarán intereses de mora. Este concepto se liquidará y cargará a la cuenta solamente cuando el cliente se presenta a pagar el valor total.

4.2.6 Reporte a Centrales de Crédito. La empresa ha suscrito contratos con todas las Centrales de Crédito existentes en el país, a través de los cuales se obtiene información sobre la moralidad comercial de los solicitantes y, por otra parte, se reporta el estado de mora de todos los tarjetahabientes.

4.2.6.1 Datacrédito. Además de consultar el historial comercial de los solicitantes, mensualmente se envía, en medio magnético, un reporte que contiene la totalidad de las tarjetas de crédito aprobadas, indicando para cada una tanto el estado como la edad de mora al finalizar el mes.

Las cuentas que se encuentren en mora menor o igual a 30 días o el saldo en mora sea menor a treinta mil pesos, será reportada como cuenta al día.

4.2.6.2 Covidata y Fenalsistemas. A estas centrales se reportan únicamente las cuentas en Cobro Jurídico. Mensualmente, también en medio magnético, se envía actualización indicando quienes pagaron.

5 MERCADO

Como se sabe, la empresa Si S.A. ha empleado hasta ahora un sistema de crédito administrado de manera informal que acusa deficiencias complejas. Tomando como punto de partida las experiencias obtenidas durante los nueve años de funcionamiento de la Tarjeta de Crédito Si, para uso personal, y teniendo en cuenta que dispone de tecnología, además de un equipo humano capacitado, ha decidido modernizar su sistema de crédito replanteándolo dentro del esquema que se denomina “Tarjeta de Crédito Empresarial Si”.

En este capítulo se definirán, con base en la experiencia, los perfiles tanto de los clientes como de los competidores. Adicionalmente, se ejecutará un sondeo del mercado actual que permita realizar un diagnóstico D.O.F.A. y a partir de él se diseñará un plan estratégico que abarque el lanzamiento, posicionamiento y masificación de la “Tarjeta de Crédito Empresarial Si”.

5.1 EL CLIENTE

5.1.1 Perfil. El producto “Tarjeta de Crédito Empresarial Si” está dirigido a todas las empresas con sede en los departamentos del Valle del Cauca, Cauca, Risaralda y Quindio.

El objetivo es que a través de este medio de pago las empresas puedan adquirir materias primas, dotación para sus empleados, suministros, decoración y regalos, entre otros.

Los clientes podrán ser empresas públicas o privadas de todos los sectores de la economía, de propiedad de personal naturales o jurídicas, incluyendo Cooperativas y Fondos de empleados, que se encuentren debidamente registradas ante la Cámara de Comercio de la ciudad donde tengan su sede principal. Se excluyen empresas que se encuentren en concordato, quiebra, proceso de liquidación o estén siendo investigadas por cualquiera de los entes fiscalizadores de la nación.

5.1.2 Hábitos de Compra. Realiza las compras de sus suministros en temporadas de descuentos y fechas especiales. Las compras las realiza de acuerdo con el plan de pagos y gastos que tiene la empresa.

5.1.3 Expectativas. El cliente moderno espera agilidad, garantías de servicio y atención amable y eficiente. Por su parte, el usuario de la “Tarjeta de Crédito Empresarial Si”, ha tenido experiencia en diversos sistemas de crédito siendo cada vez es mas exigente en el trato a su confiabilidad como cliente. Lo motivará tener la tarjeta si le resulta rentable y realmente facilita sus compras.

5.2 LA COMPETENCIA

Para la “Tarjeta de Crédito Empresarial Si” existen dos tipos de competidores:

El primero o retador, son las entidades financieras que otorgan créditos masivos a empresarios con garantía personal e inclusive hipotecaria, para libre inversión. Las tasas de interés aplicadas varían libremente dentro del los rangos autorizados por el gobierno para cada mes, dependiendo en muchos casos del tipo de garantía

ofrecida. Algunas de ellas son Coltefinanciera, Comercia, Empresas de Factoring y Triangulaciones.

Los competidores seguidores son las empresas textiles productoras como Coltejer, Fabricato, Texnal, Tejicondor, Indulana, entre otras, que desde hace aproximadamente dos años salieron a competir con sus propios clientes apartándose de su objetivo principal que era vender a distribuidores como Almacenes Si y ahora otorgan créditos a pequeños y medianos empresarios.

Por otra parte, negocios similares a Almacenes Si tienen garantizan una alta rotación de sus inventarios a través de un Departamento de Crédito informal por medio del cual los clientes pueden adquirir la mercancía con garantías mínimas.

Contrabando. Aunque recientemente ha disminuido, aún existen fabricantes que buscan el mercado informal de telas que han ingresado al país de contrabando.

5.3 ESTUDIO DEL MERCADO

Se realizó una evaluación del mercado actual por considerar que las respuestas de los usuarios de la línea de crédito que se está modernizando son fundamentales no solo para la estructuración de un nuevo mecanismo que satisfaga sus necesidades, si no que proporcionará elementos de juicio importantes en el diseño de una estrategia de mercado adecuada para el producto. Las respuestas se obtuvieron telefónicamente.

5.3.1 Objetivo. Medir el nivel de satisfacción del cliente respecto al sistema de crédito que se desea mejorar.

5.3.2 Tamaño muestral. Para determinar el tamaño de la muestra se emplea la formula de muestreo aleatorio simple (MAS) debido a que las probabilidades de selección de los elementos son iguales y constantes durante el proceso, la población es finita, pequeña y las características presentan poca variabilidad:

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{N E^2 + Z^2 P Q}$$

n = Tamaño muestra

N = Tamaño población = 3.632 personas naturales y jurídicas que emplean los productos distribuidos por Si. S.A. como materia prima para sus actividades o como dotación para sus empresas y tienen créditos activos con Almacenes Si.

Z = Error de muestreo = 1,96 para grado de confianza del 95%

P = Porción de elementos que presentan la característica = 50%

Q = Porción de elementos que no presentan la característica = 50%

E = Margen de error = 5%

$$n = \frac{3632 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{3632 (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(1.5)}$$

n = 400 clientes

Se seleccionan al azar 400 clientes de la población total, a quienes se contacta telefónicamente para obtener sus respuestas a la encuesta.

5.3.3 Formulario de encuesta. Las preguntas planteadas a los clientes son:

Cuál fue su principal razón para solicitar crédito en Almacenes Si? :

Productos _____ Precios _____ Facilidades de pago _____

Otra _____ Cual _____

El trámite que debió cumplir para obtener el crédito fue:

Complejo _____ Normal _____ Fácil _____

Cuál de las siguientes condiciones de pago prefiere? :

30 días (0%) _____ 60 días (0%) _____ 90 Días (2%) _____

120 (2,5%) _____ 180 (3%) _____

Considerando el plazo máximo actual de 60 días, le gustaría poder programar abonos de acuerdo con su disponibilidad esperada de efectivo? (Semanales, quincenales, mensuales):

Si _____ No _____

Porque le gusta tener crédito en Almacenes Si? :(Califique de 1 a 5, siendo 5 el mejor puntaje)

* Por la ubicación de sus puntos de venta _____

* Por los despachos a domicilio _____

* Por los sistemas de seguridad para facturar _____

* Por la disponibilidad de cantidades y referencias _____

* Por las temporadas especiales _____

A que sector comercial pertenece su empresa? :

Industrial _____ Comercial _____ Hotelero _____

Hospitalario _____ Confección _____ Otro _____

Cual : _____

Cuando compra textiles para su empresa, que porcentaje adquiere en Almacenes Si? :

Menos del 20% _____ 21% al 50% _____

51% al 70% _____ Más del 70 % _____

En que otras empresas realiza compra de textiles y cual es su forma de pago?:

Jorge Arabia Contado _____ Crédito _____

Bella Tela Contado _____ Crédito _____

Telka Contado _____ Crédito _____

Telas del Norte Contado _____ Crédito _____

Agencia mayoristas Contado _____ Crédito _____

Otro Contado _____ Crédito _____

Conoce y utiliza el sistema de pago de Fenalcheque:

Lo conoce Si _____ No _____

Lo utiliza Si _____ No _____

5.3.4 Resultados. Para el análisis, los resultados se tabularon en el cuadro No. 1. La representación gráfica de las respuestas se puede ver en las figuras No 1 y No. 2.

5.4 DIAGNOSTICO D.O.F.A

Como resultado de los resultados obtenidos en la evaluación del mercado actual se puede establecer el siguiente diagnóstico D.O.F.A

5.4.1 Debilidades.

- El proceso de vincular y acostumbrar a los clientes del método informal a un método organizado y con unas políticas claras de crédito.
- Los plazos de pago son muy cortos comparados con los de la competencia.

5.4.2 Oportunidades.

- Es el único método organizado de créditos que existe en el mercado para este tipo de clientes.

- La cobertura de los usuarios es mayor, por tener acceso las grandes empresas además de los pequeños confeccionistas y sastres.

CUADRO 1: TABULACIÓN RESULTADOS ENCUESTA

1. RAZONES PARA UTILIZAR EL CRÉDITO

PRODUCTOS	PRECIOS	FACILIDADES	OTRAS
158	85	136	21

2. TRÁMITE DEL CRÉDITO

COMPLEJO	NORMAL	FÁCIL
45	109	246

3. CONDICIONES DE PAGO PREFERIDAS

30 DÍAS (0%)	60 DÍAS (0%)	90 DÍAS (2%)	120 DÍAS (2.5%)	180 DÍAS (3%)
6	36	73	94	191

4. DESEA PROGRAMAR ABONOS?

SI	NO
324	76

5. POR QUE LE GUSTA EL CRÉDITO

UBICACIÓN	DESPACHOS	SEGURIDAD	DISPONIBILIDAD	TEMPORADAS
38	51	29	117	165

6. SECTOR COMERCIAL

INDUSTRIAL	COMERCIAL	HOTELERO	HOSPITALARIO	CONFECCION	OTRO
24	96	12	6	236	36

7. PORCENTAJE DE COMPRA EN ALMACENES SI

MENOS 20%	21% - 50%	51% - 70%	MAS 70%
42	70	191	97

8. OTROS PROVEEDORES

JORGE ARABIA	BELLA TELA	TELKA	TELAS DEL NORTE	MAYORISTAS	OTROS
88	24	42	22	118	106

9. CONOCIMIENTO DE FENALCHEQUE

CONOCE Y USA	CONOCE-NO USA	NO CONOCE
118	203	79

Fuente: La Autora

FIGURA 1 : RESULTADOS ENCUESTA

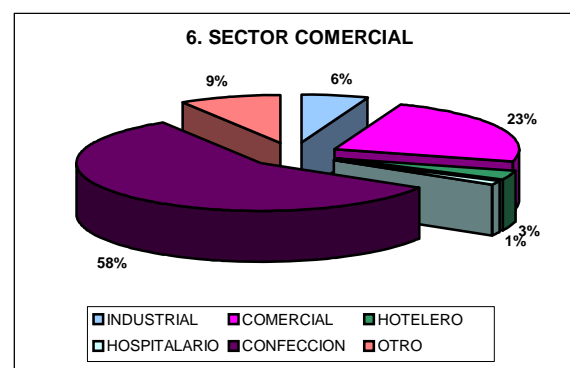
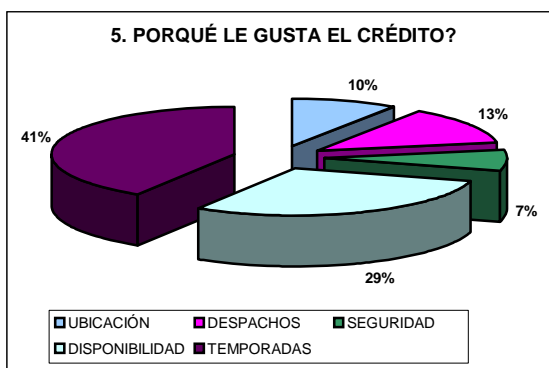
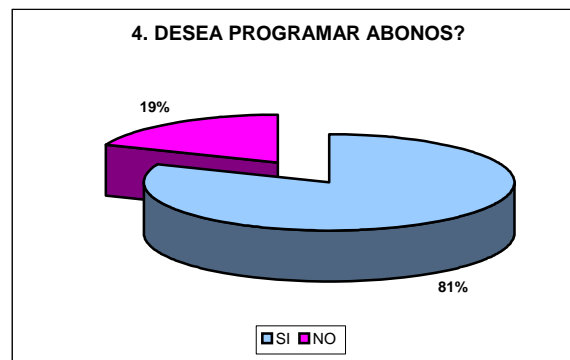
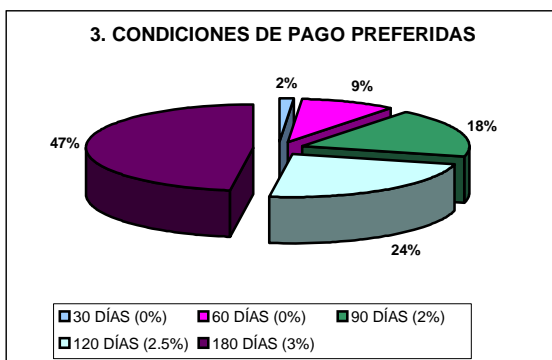
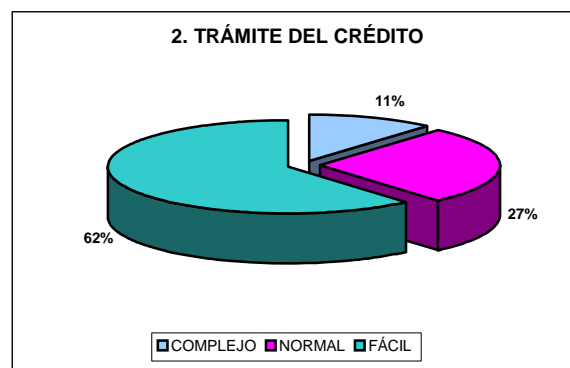
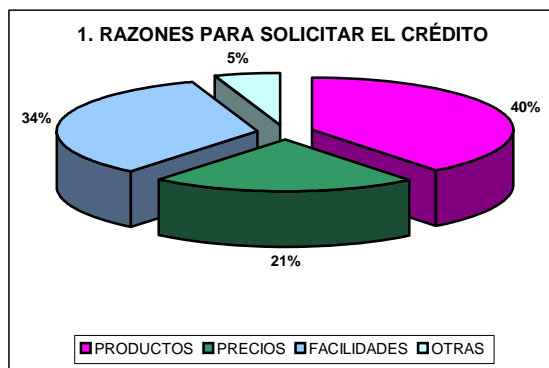
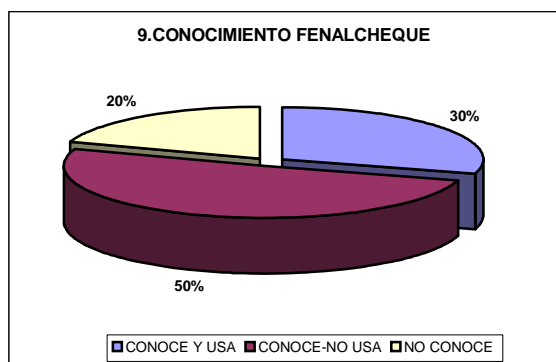
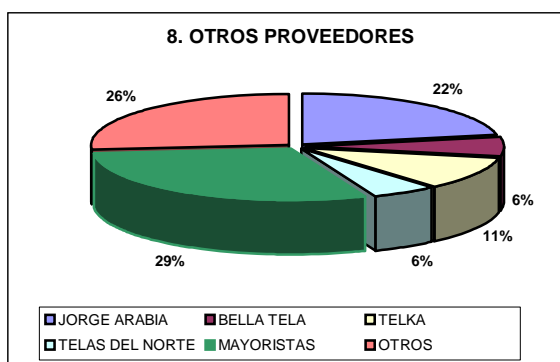
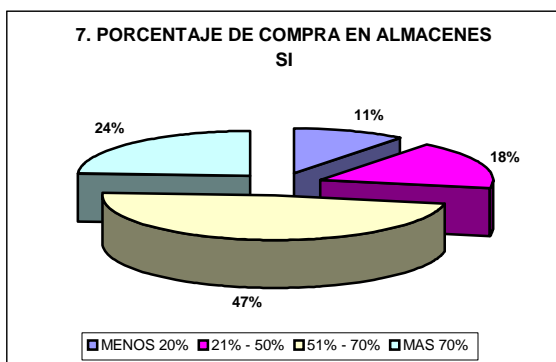


FIGURA 2 : RESULTADOS ENCUESTA



5.4.3 Fortalezas.

- Las tasas de interés se mantendrán siempre medio punto por debajo las tasas promedio del mercado.
- No se cobrará cuota de mantenimiento.
- Se tiene un mercado meta cautivo.
- La excelente imagen comercial de la empresa.

5.4.4 Amenazas.

- Es un sistema frágil porque la competencia puede copiarlo muy pronto.
- La informalidad del sistema de aprobación de crédito de la competencia

5.5 EL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico se diseña a 12 meses, teniendo en cuenta que se trata del sostenimiento de un producto con un porcentaje alto de innovación.

El plan buscará posicionar la “Tarjeta de Crédito Empresarial Si” principalmente entre consumidores mayoristas, teniendo como marco de referencia que el producto líder son las Telas. La proyección para el primer año es colocar en el

mercado 3.000 nuevas tarjetas y alcanzar ventas promedio de \$ 100.000,00 mensuales por cada una de ellas.

Una vez actualizada la base de datos existente en cuanto a ubicación características y tamaño del mercado, estudiados los hábitos de compra por monto-tipo de producto y según información estadística, se encontró que la base de datos esta segmentada por sectores así:

- Industrial: Empresas de manufactura de la región que adquieren uniformes para su personal de planta y oficinas.
- Comercial y de servicios: Almacenes de textiles, agencias de publicidad, ferreterías y estaciones de servicio utilizan coleta, dulceabrigo, telas decoración.
- Hotelero: Hoteles, moteles y restaurantes emplean uniformes para su personal, manteles, cortinería y lencería entre otros.
- Hospitalario: las clínicas y hospitales requieren uniformes para su personal, sábanas, cortinería.
- Confección: Incluye sastres, modistas y confeccionistas. Compran telas y adornos.

El plan estratégico se compone de etapas sucesivas

- Lanzamiento

- Posicionamiento
- Masificación

5.5.1 Lanzamiento. El lanzamiento de la "Tarjeta de Crédito Empresarial Si" está compuesto por estrategias que se mencionan a continuación. Esta etapa está dirigida específicamente a los usuarios actuales de crédito:

- Se diseñó un formato de solicitud de "Tarjeta de Crédito Empresarial Si" con características favorables para causar una primera impresión visualmente agradable a los consumidores. Además, contiene los datos necesarios requeridos por almacenes Sí para otorgar el crédito.
- Se enviará un formato de solicitud a cada uno de los clientes de la base de datos con una invitación para que la diligencie completamente y devuelva a cualquier punto de venta.
- Se sortearán planes turísticos para motivar a los clientes a diligenciar el formato de solicitud.
- Se enviarán volantes informativos que muestren las modificaciones al sistema, resalten las bondades y enseñen la forma de manejar la Tarjeta de Crédito Empresarial Si.
- Se iniciará una campaña de carnetización tanto para titulares como para autorizados de los créditos. La posesión de la Tarjeta de identificación con foto permitirá una atención rápida y sin contratiempos en todos los puntos de venta.

5.5.2 Posicionamiento. Mediante esta etapa se buscará convertir la “Tarjeta de Crédito Empresarial Si” en una de las principales alternativas como medio de pago. Las estrategias son:

- Se buscará ofrecer el mejor servicio al cliente, estableciendo para los empleados pautas de compromiso con la excelencia en la atención y la búsqueda de su satisfacción total.
- Los intereses se conservarán por debajo la tasa del mercado.
- Los tarjetahabientes tendrá mayor oportunidad de negociación en los precios.
- Se evaluará permanentemente la información estadística sobre hábitos de compra.
- Será fundamental la participación en licitaciones de hospitales y otras empresas de la región.
- A corto plazo se iniciará un programa de acumulación de puntos(metros) que premie la fidelidad de los clientes.
- Los confeccionistas y sastres recibirán periódicamente cursos o seminarios de actualización en su arte, patrocinados por la empresa.
- Al iniciar cada temporada, mediante la modalidad de Show Room, se presentará a los decoradores y confeccionistas tarjetahabientes la colección de textiles y tendencias de moda de su especialidad, de tal forma que siempre sean los primeros en ver la mercancía que se venderá.
- A través del área de Ventas Institucionales se prestará a las empresas asesoría en cuanto a imagen corporativa para el diseño de dotación y uniformes.

- A través de herramientas como el correo directo y el telemarketing se mantendrán informados los tarjetahabientes sobre las temporadas y ofertas especiales.
- Se realizarán visitas periódicas a los clientes para mantener una comunicación constante y motivar la decisión de compra a través del uso de la Tarjeta de Crédito Empresarial Si.

La respuesta de los clientes a la inversión puntual en cada uno de los aspectos mencionados se medirá y evaluará constantemente por el Departamento de Marketing.

5.5.3 Masificación. Una vez se encuentre funcionando a plenitud el sistema de Tarjeta de Crédito Empresarial Si, es decir, cuando los clientes actuales tengan un conocimiento exacto del modo de trabajo, se iniciará la tercera etapa del plan estratégico que consiste en la masificación del servicio, buscando nuevos clientes.

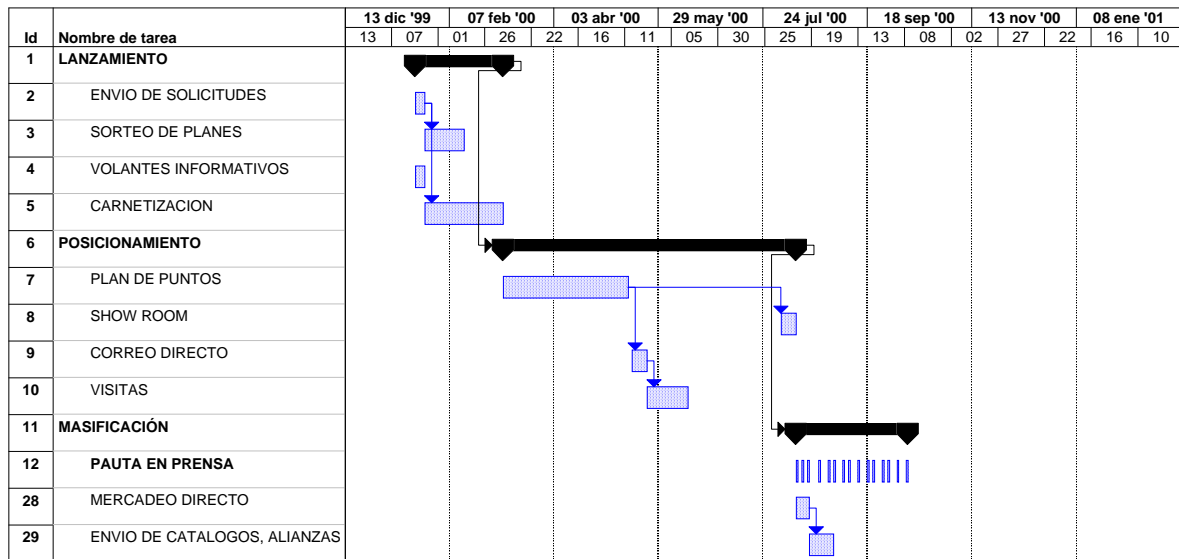
Teniendo identificado plenamente nuestro mercado objetivo, para aumentar el volumen de tarjetahabientes se plantean actividades que lleguen de manera exclusiva y directa a este segmento:

- Se ubicará un punto de información en los almacenes, para asesorar a los clientes acerca de las características de funcionamiento y requisitos para adquirir la Tarjeta de Crédito Empresarial Si.
- Se trabajará estableciendo alianzas y participando activamente en los eventos organizados por agremiaciones y entidades como Fenalco, Camacol, Camara de Comercio Cali, Andi, Acopi, Banco Mundial de la Mujer.
- La empresa cuenta con los servicios de una agencia de publicidad que desde hace 12 años maneja la imagen tanto de la empresa como las campañas en temporadas especiales. Esta agencia será la encargada de administrar el presupuesto destinado para la campaña de masificación en medios.
- Se pautará en medios especializados de gran difusión entre nuestros clientes objetivo como la Revista Portafolio, la página económica del diario El País, Directorio de la Salud, Directorio de Textiles y Confecciones, Revista del Comercio de Fenalco, entre otros.
- El cliente objetivo es fácilmente localizable, por lo tanto una estrategia que incluya publicidad en radio sería demasiado dispersa.
- Teniendo en cuenta lo anterior el medio más efectivo será el mercadeo directo. Para que el efecto sea el esperado es necesario ampliar la base de datos actual a partir de la información obtenida en Cámaras de Comercio de la Región. Además se depurará y clasificará de acuerdo con el sector económico al que correspondan las empresas, su ubicación geográfica y el número de empleados de planta y oficinas, entre otros.

- Se partirá del supuesto de que no todos los clientes potenciales están obligados a conocer en detalle los productos y servicios que ofrece Almacenes Si, por esto se enviará catálogos completos que muestren soluciones para las necesidades de las empresas.
- Los ejecutivos del Departamento de Ventas Institucionales esta en capacidad de ampliar información a los clientes captados a través de esta estrategia.

5.5.4 Cronograma Plan Estratégico. A continuación se presenta un diagrama de Gantt en el cual se resumen las actividades a desarrollar en cada etapa del plan estratégico.

Figura 3. Cronograma Plan Estratégico



6 PROCESOS

En esta sección se describirán todos los procesos y subprocesos que se emplearán en sistema de Tarjeta de Crédito Empresarial Si.

6.1 PROCESO GENERAL

Se describe de manera general el proceso que se empleará desde que el cliente presenta la solicitud de crédito hasta que paga sus compras o se traslada al departamento jurídico, en caso de que no pague. Véase figura 4.

6.2 ESTUDIO Y APROBACIÓN

Abarca todas las tareas comprendidas entre la recepción de la solicitud y el

archivo de este documento, después de haberse estudiado. Véase figura 5.

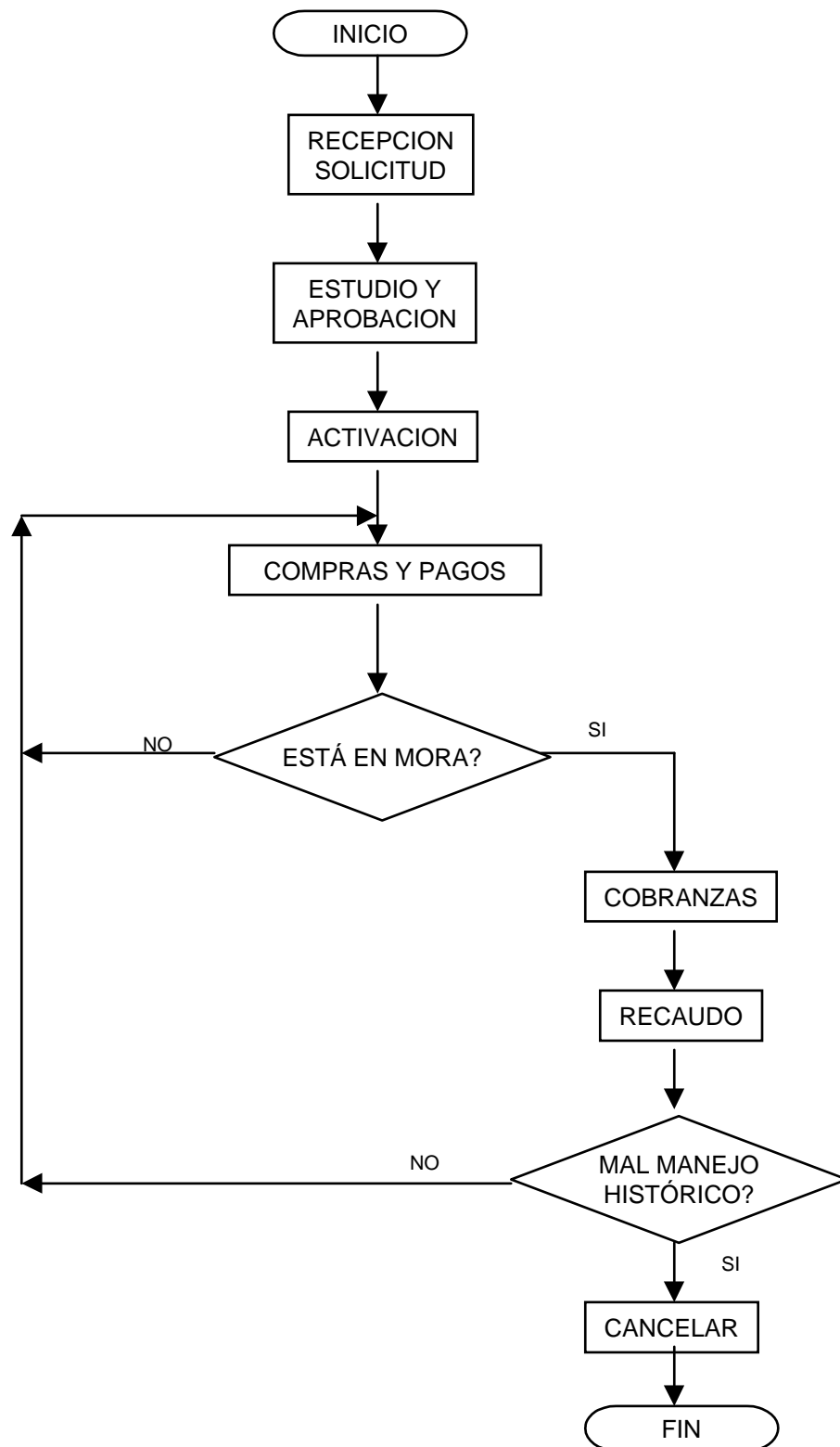
6.3 ACTIVACIÓN

Una vez aprobado el crédito, se informa al cliente para que se presente en las oficinas y se ejecuten todos los pasos necesarios para su activación. Superada esta etapa la tarjeta queda habilitada para ser usada. Véase figura 6.

6.4 CONTABILIZACIÓN Y EXTRACTOS

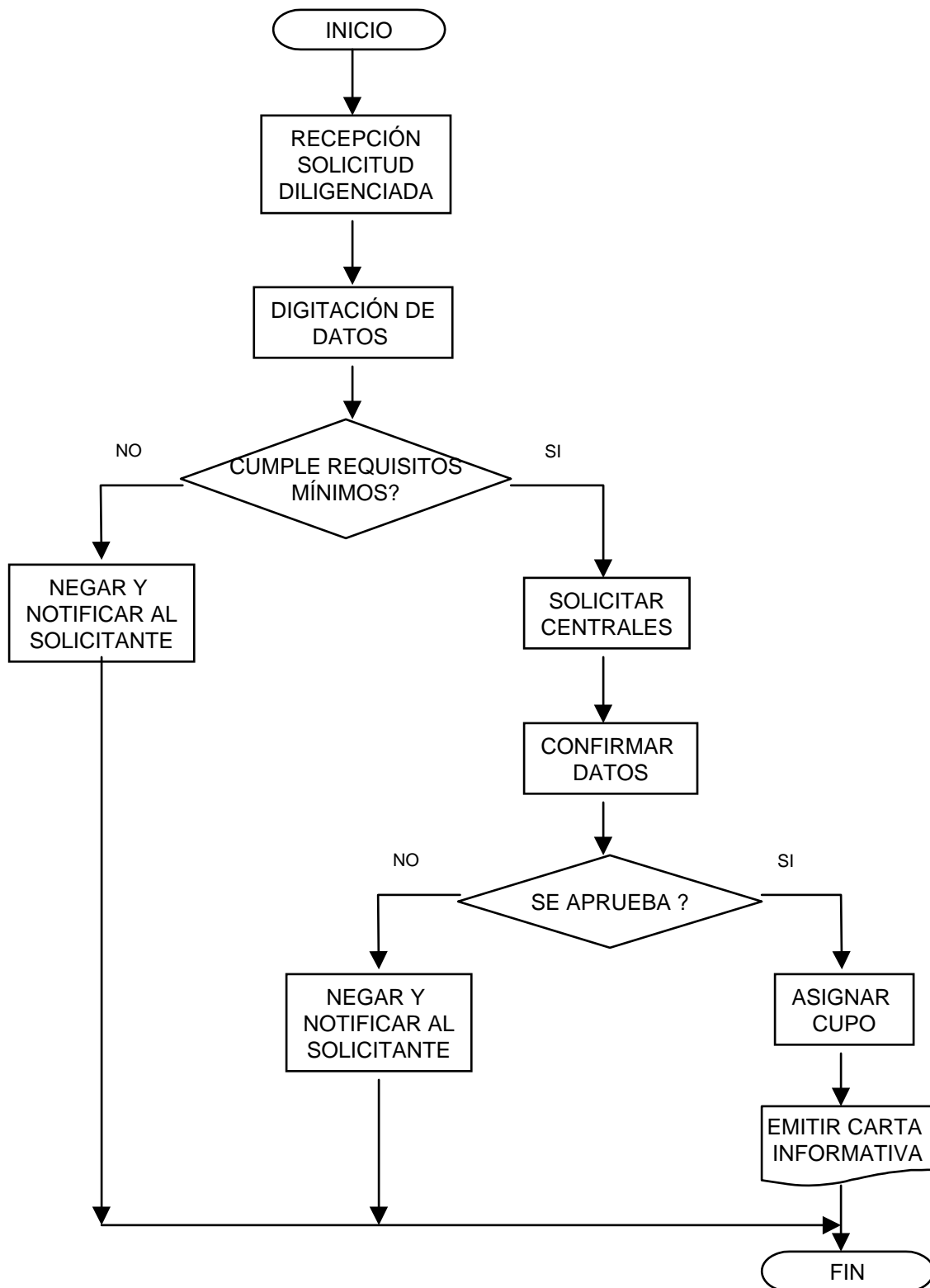
A partir de la activación del crédito se inicia la contabilización de cada una de las transacciones efectuadas por el cliente, ya sean compras o abonos. Adicionalmente, una vez al mes, la empresa realizará un proceso de corte en el cual se establecen valores pendientes de pago, devoluciones de cheques, intereses de mora a cobrar y en general todo aquello que de una u otra manera afecta el saldo de la cuenta. Véase figura 7.

FIGURA 4: PROCESO GENERAL



Fuente: La Autora

FIGURA 5: ESTUDIO Y APROBACION



Fuente: La Autora

FIGURA 6: ACTIVACION

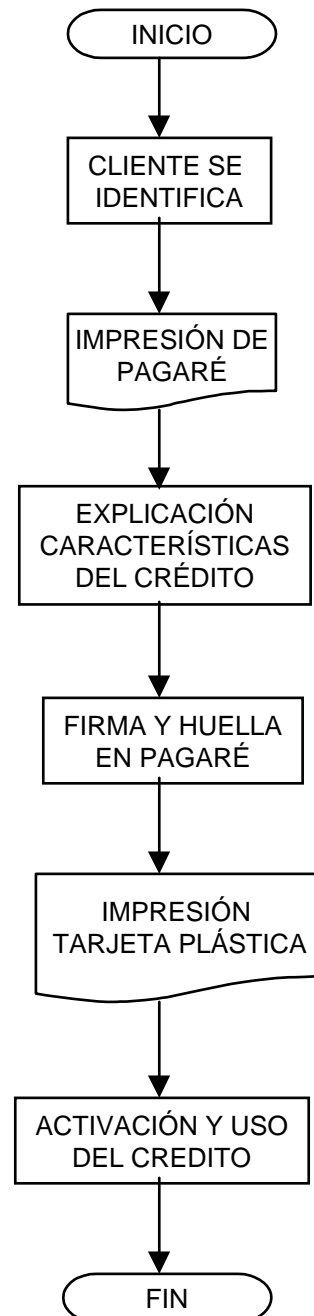
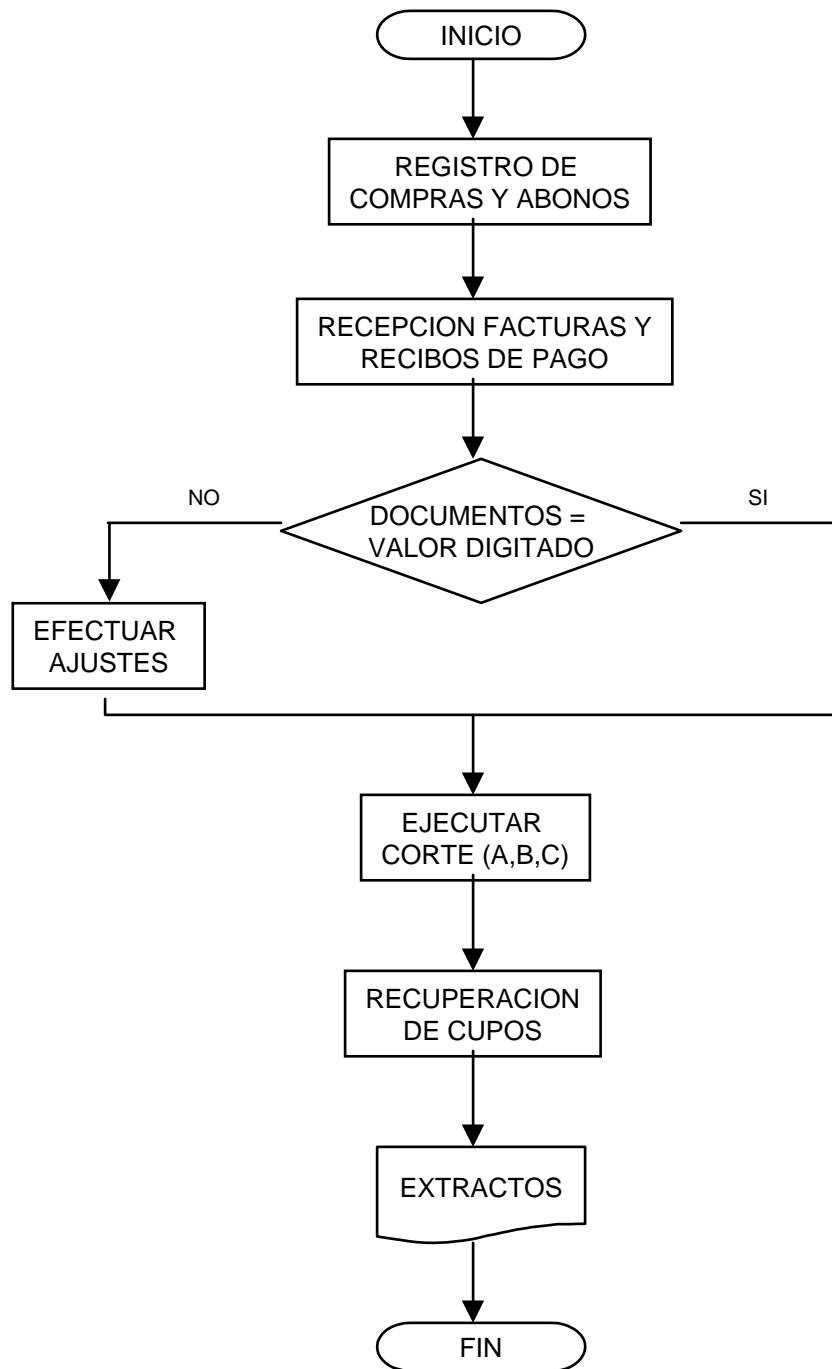


FIGURA 7: CONTABILIZACION Y EXTRACTOS



6.5 COBRANZAS

Resulta inevitable que algunos de los clientes dejen de efectuar sus pagos oportunamente. Si esta situación se presenta, la cuenta entrará en mora y deberá someterse a un proceso ejecutado por los cobradores, el cual terminará con el traslado al departamento jurídico, en caso de no obtener resultados positivos en la gestión. Véase figura 8.

6.6 SERVICIO AL CLIENTE

En esta sección se describirán los procesos de facturación, pagos, y correo.

Los clientes podrán utilizar su crédito para comprar en cualquiera de los puntos de venta de Almacenes Si. En cada uno de estos se deberán seguir los pasos descritos en el proceso de facturación. Véase figura 9.

Los pagos también podrán efectuarse en cualquiera de los almacenes, además de los bancos autorizados. Véase figuras 10 y 11.

Cada vez que se genera algún tipo de correspondencia para los clientes, llámese cartas de aprobación, extractos, recordatorios o cartas de cobranza, entre otros, automáticamente se alimenta un módulo del programa a partir del cual se podrá conocer de manera permanente si el documento se entregó o fue devuelto y cual es la causal de la devolución. Véase figura 12.

6.7 ADMINISTRACIÓN DE TITULOS VALORES

El Departamento de Tesorería tendrá a su cargo todos los procesos relacionados con la posesión y administración de todos los títulos valores recibidos. El más importante de estos procesos es la consignación de cheques posfechados, figura 13. Los cheques tendrán asignados diferentes estados dependiendo de la última operación que se haya efectuado con ellos:

REC	Recibido en el Almacén
PRG	Se prorrogó fecha de consignación
CON	Consignado
D01	Devuelto por causal 01, D02,.....D23
CDV	Reconsignado
INT	Retirado

FIGURA 8: COBRANZAS

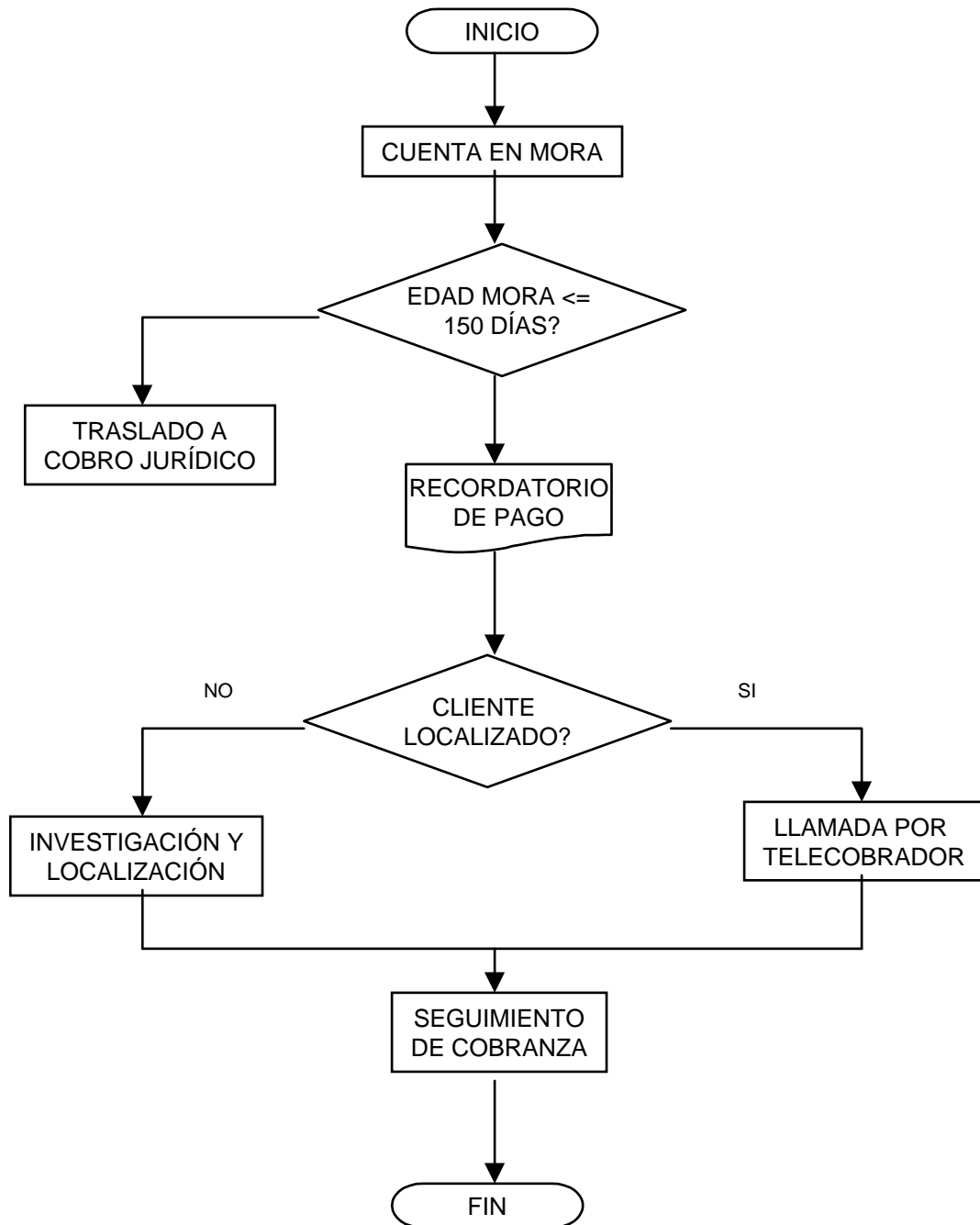


FIGURA 9: FACTURACIÓN

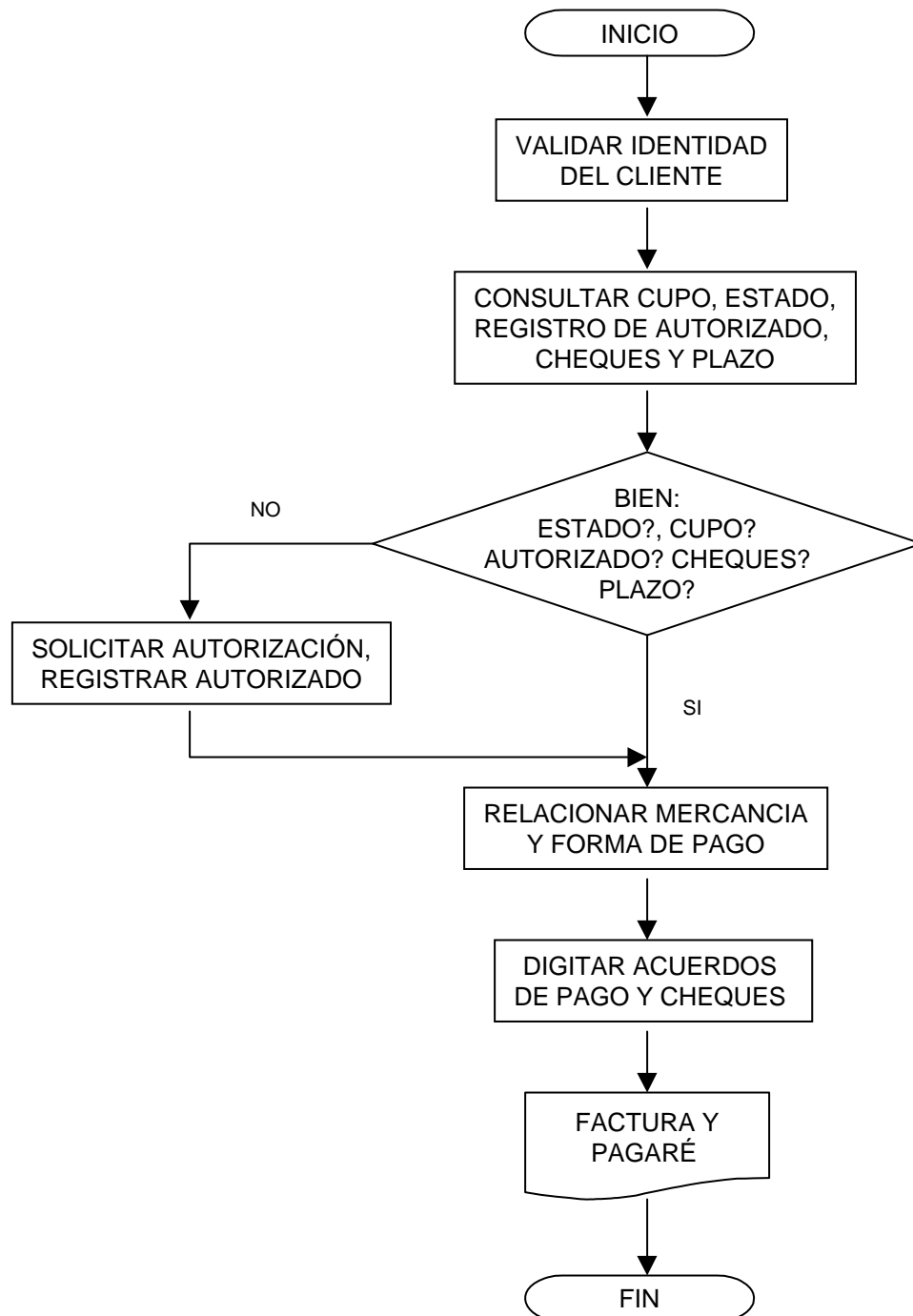
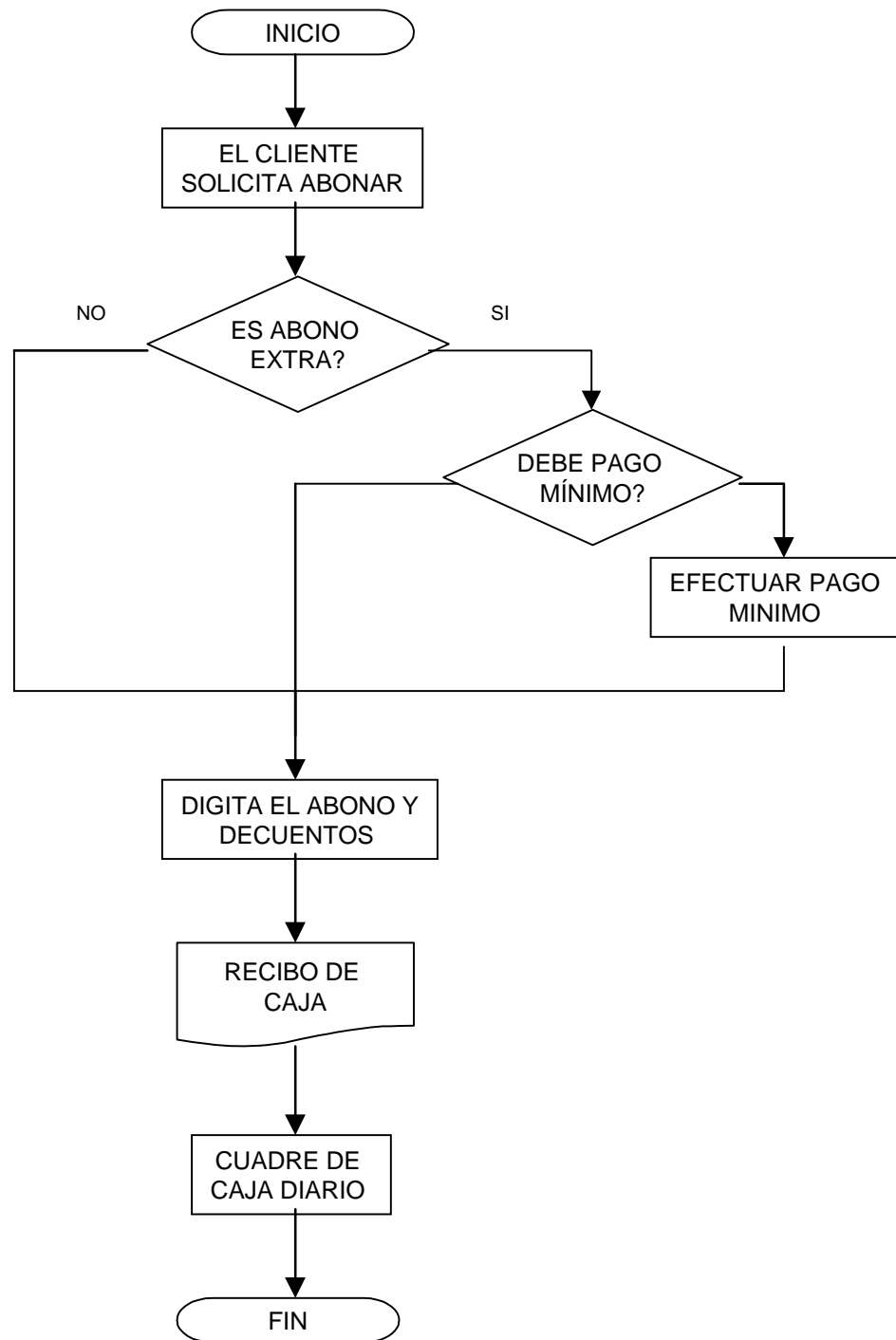


FIGURA 10: RECAUDO CON CHEQUES AL DIA Y EFECTIVO



Fuente: La Autora

FIGURA 11: RECAUDOS CON CHEQUE POSFECHADO

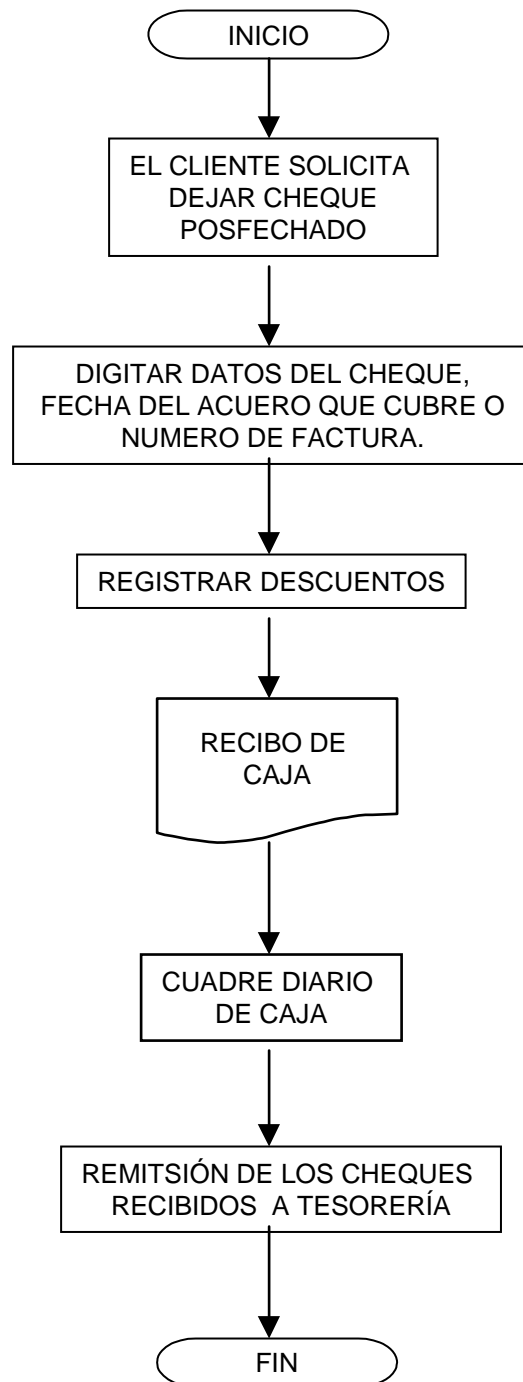


FIGURA 12: CONTROL CORREO

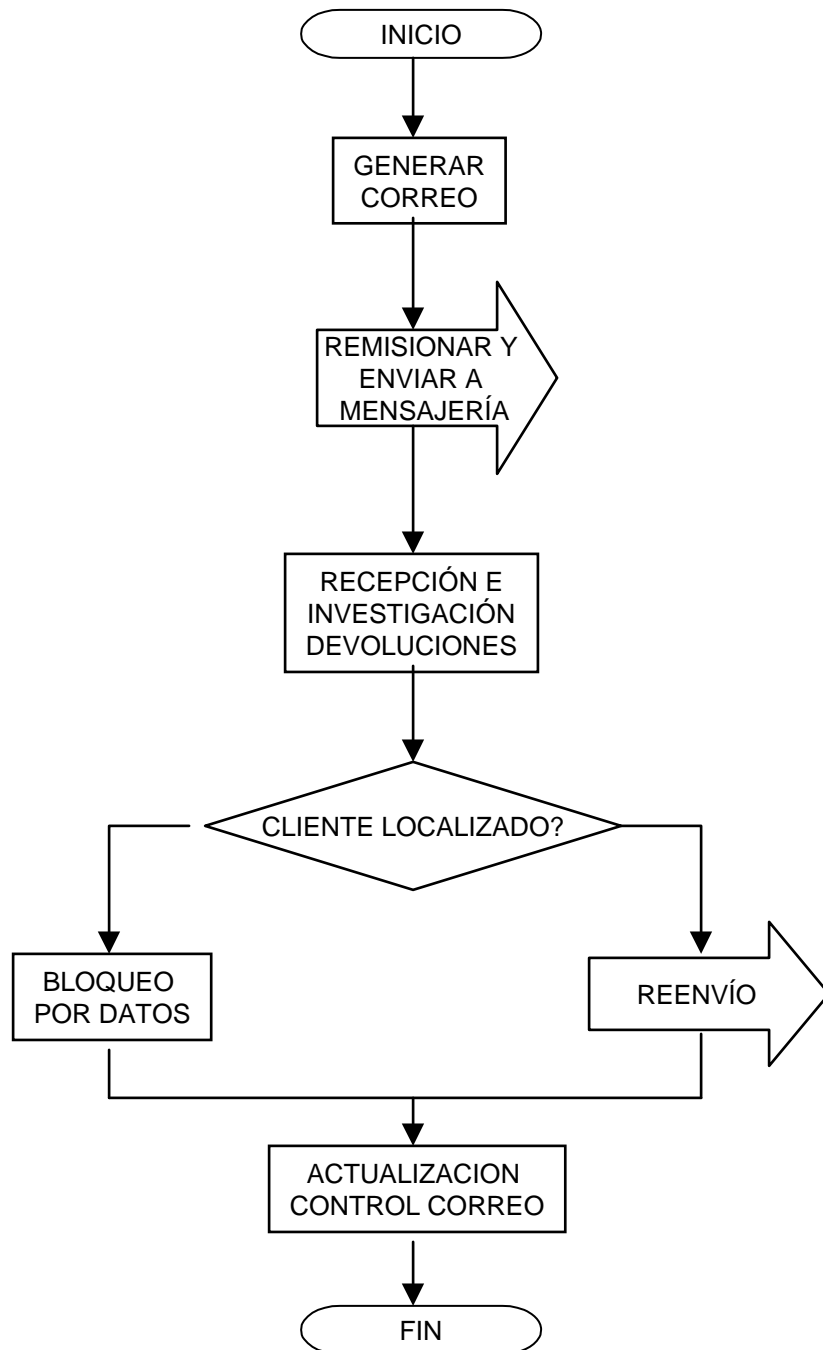
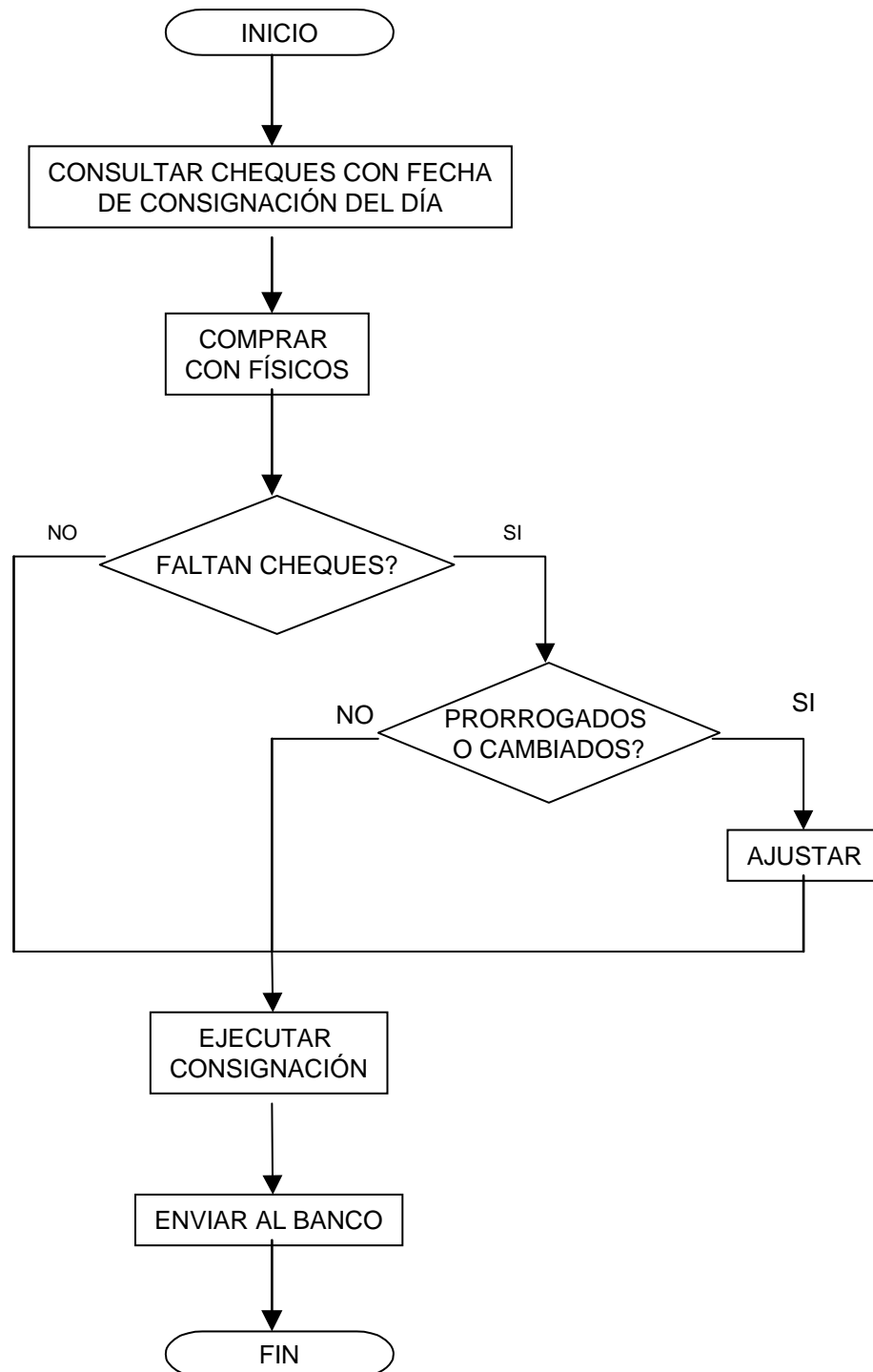


FIGURA 13: CONSIGNACIÓN DE CHEQUES POSFECHADOS



Fuente: La Autora

7 RECURSOS

La empresa cuenta con diversos recursos importantes para la administración de los procesos de la Tarjeta de Crédito Empresarial Si. Los más importantes son su Estructura Organizacional, los Recursos Humanos, Recursos Técnicos, Recursos Físicos y Recursos de Conocimiento (Know How).

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La forma jurídica de la empresa es Sociedad Anónima cerrada y cuenta con una estructura organizacional encabezada por la junta directiva y la Gerencia General. Esta estructura posee niveles, en el tercero de los cuales se encuentran la Gerencia Administrativa y la Gerencia Comercial. La Gerencia Administrativa coordina los departamentos de Sistemas, Recursos Humanos Contabilidad, Jurídico e Inventarios. Por su parte la Gerencia comercial tiene a su cargo los departamentos de Crédito y Cartera, Ventas y Compras. Puesto que la Tarjeta de

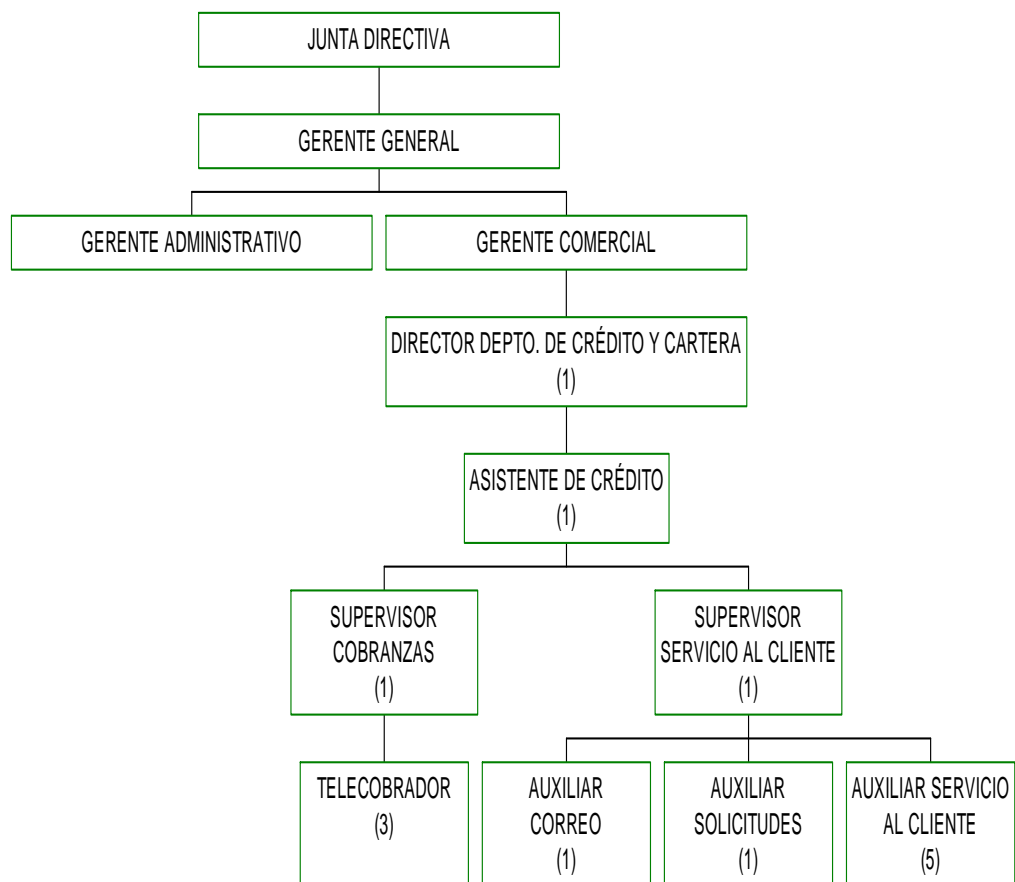
Crédito Empresarial será administrada por el Departamento de Crédito y Cartera, en la figura 14 se presenta el organigrama interno de ese Departamento.

7.2 RECURSOS HUMANOS

En esta sección se describirán todos los cargos que conforman el departamento de Crédito y Cartera en aspectos como su función principal, funciones complementarias, documentos que emite, relaciones y los factores Indicadores de la gestión.

7.2.1 Director Departamento de Crédito y Cartera. Es quien verifica el correcto funcionamiento del departamento, establece el rumbo y las acciones a seguir en busca de alcanzar las metas planteadas. Además, responde ante la Gerencia por el cumplimiento de esas metas.

FIGURA 14: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



(n) Personas en el cargo

Fuente: La Autora

7.2.1.1. Funciones: para el correcto desarrollo del cargo, el director del Departamento de Crédito y Cartera deberá ejecutar las siguientes acciones:

- Fijar las metas de crecimiento del Departamento de Crédito.
- Establecer los límites aceptables para los índices de cartera vencida y garantizar su cumplimiento.
- Diseñar estrategias tendientes a alcanzar las metas propuestas.
- Definir, con la Gerencia, las políticas de crédito.
- Aprobar, corregir o rechazar procedimientos de Crédito.
- Seleccionar el personal del departamento.
- Revisar, aprobar y presentar informes mensuales de gestión a la Gerencia.
- Evaluar con la compañía de seguros, productos y servicios especiales para ser ofrecidos a los tarjetahabientes.
- Diseñar planes de capacitación y actualización tanto del personal de su Departamento como de los integrantes de la compañía que tengan relación con él.

7.2.1.2 Documentos generados. A continuación se relacionan los documentos empleados por el Director del Departamento de Crédito y Cartera, así como su frecuencia de uso o emisión y el objetivo de los mismos o la acción ejecutada en ellos:

- Informes de cierre de mes (Mensual): Evalúa la consistencia de la información contenida en los informes mensuales, los aprueba y presenta a la Gerencia.
- Solicitud de Personal (Permanente): Diligencia y remite a la Gerencia de Recursos Humanos la solicitud de nuevos integrantes para el departamento, describiendo el perfil requerido.

7.2.1.3 Indicadores de gestión. La evaluación cuantitativa o cualitativa de los factores que se mencionan a continuación, los cuales llamamos “Indicadores de Gestión” permiten establecer el nivel de rendimiento en el desempeño del cargo:

- Tasa de crecimiento en ventas y recaudos
- Índices de cartera vencida
- Posicionamiento frente a la competencia
- Funcionalidad de los procesos
- Niveles de rotación de personal
- Compromiso del personal

7.2.1.4 Relaciones Internas. En el desarrollo del cargo, el director del departamento de Crédito y Cartera debe mantener relaciones con las siguientes áreas internas de la empresa.

- Gerencia Comercial

- Gerencia Administrativa
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Sistemas
- Comité de mercadeo y publicidad
- Departamento Jurídico
- Departamento de Ventas
- Departamento de Tesorería
- Departamento de Auditoría
- Gerencia de Recursos Humanos

7.2.1.5 Relaciones Externas. El director del departamento de Crédito y Cartera para el cumplimiento de sus funciones, mantiene relaciones con las siguientes entidades:

- Clientes
- Compañías de Seguros
- Centrales de Riesgo
- Proveedores de Correspondencia

7.2.2 Asistente Departamento de Crédito y Cartera. Es la persona encargada de organizar y ejecutar las actividades del departamento, Además colabora en la planeación de estrategias y en el control de los resultados. Verifica y analiza las estadísticas del departamento.

7.2.2.1 Funciones. En el desempeño del cargo, el Asistente de Crédito y Cartera debe realizar las siguientes actividades:

- Verificar la aplicación de las políticas de Crédito de la empresa.
- Diseñar, adaptar y corregir los procedimientos de cada uno de los procesos del departamento.
- Controlar y garantizar la adecuada aplicación de los procedimientos diseñados.
- Evaluar las solicitudes de Crédito recibidas.
- Verificar el cumplimiento del reglamento interno por parte del personal del departamento.
- Elaborar presupuestos generales del departamento y controlar su ejecución.
- Producir, evaluar, presentar y conservar informes mensuales sobre el desempeño del departamento.
- Participar en grupos de trabajo tendientes al diseño e implantación de nuevos programas o modificación de los existentes.
- Garantizar la correcta y oportuna ejecución de proyectos especiales.
- Revisar y aprobar la facturación de proveedores de papelería, servicios y elementos no publicitarios.
- Revisar y autorizar todas los ajustes contables relacionados con las cuentas de los clientes.
- Analizar y conservar información histórica sobre gastos mensuales del Departamento.
- Evaluar y autorizar el pedido de papelería para uso general del departamento.

7.2.2.2 Documentos Generados. Los documentos empleados por el Asistente del Departamento de Crédito y Cartera, su frecuencia de uso o emisión, así como el objetivo de los mismos o la acción ejecutada en ellos, son los siguientes:

- Presupuesto general (Anual): Al iniciar cada año y con base en las expectativas de crecimiento planteadas por la Gerencia y la Dirección del Departamento, se diseñan los presupuestos generales de Ventas, Recaudos, Intereses de Mora y Gastos, así como los saldos esperados de cartera para cada mes
- Reportes cierre de mes (Mensual): Actualizar con los resultados del período los informes de resultados y evaluación de gestión, diseñados en hojas electrónicas:
 - ✓ Resumen Libro Mayor: Presenta los totales del libro mayor mes a mes.
 - ✓ Descripción de Movimiento: Muestra el detalle de las transacciones que conforman las Notas Débito y Crédito.
 - ✓ Distribución de Ventas por Plazos: Distribución esperada de los recaudos por ventas del mes.
 - ✓ Comparativo de Ventas por Almacén: Compara las ventas mensuales de cada almacén.
 - ✓ Comparativo de Ventas Mensuales: Evalúa el crecimiento de las ventas mensuales frente al mismo mes del año anterior.
 - ✓ Comparativo de Recaudos Mensuales: Evalúa el crecimiento de los recaudos mensuales frente al mismo mes del año anterior.
 - ✓ Comparativo de Recaudos por Almacén: Compara los recaudos mensuales por almacén durante los últimos tres años.

- ✓ Distribución General de Cartera: Muestra los valores de la cartera a fin de mes por cada edad de mora.
- ✓ Comportamiento General de Cartera: Determina la variación porcentual de los valores en cada edad de mora.
- ✓ Distribución Tarjetas Aprobadas y Canceladas: Muestra la cantidad de solicitudes estudiadas mes a mes, su estado al cierre y las tarjetas canceladas por cada una de las causales.
- ✓ Evaluación Cumplimiento del Presupuesto: Compara los valores de Ventas, Abonos y solicitudes aprobadas durante el mes frente los contenidos en el presupuesto.
- ✓ Salarios Devengados: Distribuye la nómina del departamento mostrando los valores pagados por horas extras, festivos y auxilios, entre otros.
- ✓ Pagos a Investigadores Externos: Detalla los pagos por servicios externos de confirmación de datos.
- ✓ Evaluación Cumplimiento presupuesto de Gastos: determina los porcentajes de variación del presupuesto frente a la realidad.
- ✓ Resumen de Asistencia: Registrar las ausencias del personal indicando la causal.

7.2.2.3 Indicadores de Gestión. Los indicadores diseñados para el control del cargo son:

- Porcentaje de realización del presupuesto

- Exactitud y oportunidad en la presentación de datos estadísticos
- Fluidez de los procesos
- Cumplimiento de los procedimientos
- Tiempo de aprobación de solicitudes

7.2.2.4 Relaciones Internas. En el desarrollo de su cargo, el Asistente del Departamento de Crédito y Cobranzas se relaciona con las siguientes áreas de la empresa:

- Departamento de Ventas
- Departamento de Tesorería
- Departamento Jurídico
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Contabilidad
- Puntos de venta

7.2.2.5 Relaciones Externas. Las entidades externas con las que se relaciona el Asistente de Crédito y Cartera son:

- Clientes
- Centrales de Riesgo
- Compañía de seguros

7.2.3 Supervisor de Servicio al Cliente. Es el encargado de velar por la correcta y oportuna atención al cliente presencial y telefónico en las oficinas del Departamento.

7.2.3.1 Funciones. El Supervisor de Servicio al Cliente debe ejecutar las siguientes actividades:

- Aclarar a los clientes que lo requieran, cuentas complejas o que presenten un alto grado de dificultad para su explicación.
- Autorizar y registrar sobrecupos solicitados por los clientes.
- Autorizar el abono a cuenta con cheques a nombre de terceros y con tarjetas de crédito financieras.
- Reexpedir tarjetas extraviadas.
- Velar por la correcta digitalización y archivo de la documentación correspondiente a créditos otorgados.
- Programar los turnos de trabajo del personal de atención al público y verificar su cumplimiento.
- Elaborar y conservar el cuadre diario de tarjetas activadas y pagarés firmados.
- Controlar existencia y supervisar la correcta expedición de tarjetas plásticas
- Generar y conservar copia de seguridad del archivo de tarjetas de identificación elaboradas cada mes.

7.2.3.2 Documentos Generados. En desarrollo del cargo de Supervisor de Servicio al cliente se generan los documentos cuyas frecuencias de emisión y usos se describen:

- Reporte de tarjetas activadas (Diario): A partir del programa generar e imprimir el reporte de las tarjetas que se activaron durante el día, familiares y titulares, con el fin de compararlo contra los pagarés elaborados en el día y determinar faltantes.
- Inventario de tarjetas plásticas (Diario): Las tarjetas de identificación - plásticos - poseen un consecutivo que permite su control. Cada vez que se entrega una cantidad de estos a los auxiliares, debe registrarlo en el inventario.

7.2.3.3 Indicadores de Gestión. Los indicadores que permiten establecer el nivel de desempeño del Supervisor de Atención al Público son:

- Reclamos de Servicio al cliente
- Comentarios Buzón de sugerencias
- Cumplimiento horarios personal
- Número de cuentas activas sin pagaré firmado

7.2.3.4 Relaciones Internas. El Supervisor de Servicio al Cliente, en cumplimiento de sus funciones se relaciona con las siguientes áreas de la empresa:

- Facturación y Control
- Departamento de Sistemas

7.2.3.5 Relaciones Externas. Las entidades externas con las cuales se relaciona el supervisor de Servicio al Cliente son:

- Clientes

7.2.4 Supervisor de Cobranzas. Es el responsable de velar por que se cumplan cabalmente las actividades programadas para obtener una correcta y oportuna recolección de la cartera de Tarjeta de Crédito Empresarial Si.

7.2.4.1 Funciones. Las funciones a desarrollar por el Supervisor de Cobranzas son:

- Establecer mecanismos que permitan evaluar y controlar permanentemente el estado de la cartera.
- Participar en el diseño de estrategias que agilicen la rotación de la cartera.

- Proporcionar al personal de cobranzas las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su labor.
- Facilitar y controlar alternativas de pago para aquellos clientes que lo soliciten.
- Emitir recordatorios de pago y cartas de cobro.
- Recolectar datos estadísticos y elaborar informes mensuales sobre los resultados de la sección a su cargo.
- Remitir a las centrales de crédito los informes mensuales sobre el estado de la cartera.
- Identificar, evaluar y trasladar al Departamento Jurídico las cuentas que lo requieran.
- Autorizar la modificación de novedades reportadas a las centrales de crédito sobre el comportamiento de pago de los clientes.
- Ejecutar el cobro de todos los cheques entregados por los clientes, que han sido devueltos por cualquier razón.

7.2.4.2 Documentos Generados. Los documentos utilizados por el Supervisor de Cobranzas, así como su uso y frecuencia de emisión son:

- Seguimientos digitados (Diario): Reporte de las llamadas efectuadas diariamente con el fin de evaluar el rendimiento de cada Telecobrador interno. La evaluación se realiza determinando el número de llamadas en cada hora, la cantidad de mensajes vs prorrogas y los clientes sin localizar.

- Efectividad de Cartera (Mensual): Después del corte se genera e imprime el reporte de efectividad de cartera en el cual constan los valores en cada edad de mora y su evolución porcentual respecto a los del mes anterior.
- Cartera Total (1 vez por mes): Después de efectuado el cierre contable del mes, generar el reporte de la cartera, para todas las edades de mora y valores vencidos mayores a \$ 1 con el fin de establecer el valor total de la cartera en mora y su distribución por edades.
- Cartera en Cobro Jurídico (1 vez por mes): También después de realizado el cierre contable mensual, generar el reporte de cartera con código de bloqueo DJJ y tomar la información que figura en el total, con destino al histórico.
- Recordatorios (1 vez por mes): Generar e imprimir Recordatorios para todos los clientes que se encuentren en mora. Dependiendo de la estrategia de cobranzas que se esté aplicando, es posible generarlos para el total o solo para determinadas edades de mora.
- Traslados al Departamento Jurídico (Permanente): Al terminar de “trasladar” en el programa las cuentas que se remitirán al Departamento Jurídico, se generará un reporte de las mismas con el fin de adjuntarlo al memorando correspondiente.
- Reportes a las Centrales de Crédito (1 vez por mes): Después del cierre contable, se emite y graba en medios magnéticos el estado de mora de cada una de las cuentas. Este se envía a la central de crédito correspondiente para que actualice su base de datos.

7.2.4.3 Indicadores de Gestión. Para la evaluar el rendimiento del Supervisor de Cobranzas, se emplean los indicadores

- Índices de recuperación por ciclo
- Porcentajes de cartera por edad de mora
- Crecimiento de la cartera vencida en pesos y porcentajes

7.2.4.4 Relaciones Internas. El Supervisor de Cobranzas, en desempeño de sus funciones se relaciona con las áreas:

- Departamento Jurídico
- Sistemas

7.2.4.5 Relaciones Externas. Las entidades externas con las cuales tiene relación el cargo son:

- Centrales de crédito - Datacrédito, Fenalsistemas, Covinoc.
- Clientes

7.2.5 Telecobrador. Es el responsable de ejecutar la labor de cobranza y de garantizar que la recolección de la cartera asignada, se realice oportunamente.

7.2.5.1 Funciones. El cargo de Telecobrador requiere la realización de las actividades que se describen:

- Contactar telefónica y personalmente a los clientes morosos.
- Mantener actualizados los datos básicos de los clientes morosos.
- Registrar en el programa de seguimientos el proceso de cobro seguido a cada uno de los clientes. Para hacer más fácil la evaluación de estos seguimientos, cada uno debe estar precedido por una sigla determinada, dependiendo del resultado de la gestión. A continuación se relacionan las siglas empleadas y sus significados :

<u>SIGLA</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
PRG	Se pacto una fecha de pago o prorroga
MSJ	Se dejó mensaje
SLO	Cliente sin localizar - no vive y no trabaja
NCT	No contestan
COR	Línea telefónica cortada
NCO	No tiene codeudor
MSC	Mensaje al codeudor

PRC	Pacto fecha de pago con el codeudor
SLC	Codeudor sin localizar
DEV	Devolución de correspondencia
CRT	Se envió carta
RCL	El cliente realizó un reclamo sobre la cuenta
DCH	Tiene cheque devuelto
TRJ	Se entregó tarjeta plástica
FLL	Cliente fallecido
RCLCO	Cliente reclama por correo demorado o no le llega
CAS	Saldo pendiente de Castigo
TRL	Trasladado a cobro jurídico

- Localizar a los clientes perdidos y/o con correspondencia devuelta que presenten valores en mora a 90 días o más.
- Lograr acuerdos de pago y verificar su cumplimiento.
- Emitir correspondencia de cobranzas.

7.2.5.2 Documentos Generados. En la ejecución de sus funciones, el Telecobrador emplea diversos documentos cuya frecuencia y uso se describen:

- Cartas de cobro (Permanente): En el programa de Tarjeta de Crédito Empresarial Si existen diversos modelos de carta que es posible generar e imprimir, de acuerdo con las características del grupo de clientes al cual se espera llegar. El criterio de decisión puede ser la edad de mora, el numero de tarjeta, el código de bloqueo o las características del último seguimiento, entre otras.
- Reporte de clientes sin seguimientos (2 veces por mes): Con el fin de poder garantizar que la totalidad de las cuentas a su cargo tienen, por lo menos, una llamada en el mes, cada cobrador emite un reporte de clientes sin seguimiento. Los criterios de generación pueden ser el ciclo, código de bloqueo, valor en mora, número de tarjeta y/o fechas de llamadas.
- Reporte de clientes sin localizar (1 vez por semana): Para digitar los seguimientos se emplean unas convenciones al iniciar el texto, con el fin de identificar fácilmente y generar los reportes que se requieran. Cada cobrador consulta los seguimientos de la semana que inicien con “SLO” y genera un reporte que le servirá de base para iniciar la búsqueda y localización del cliente.
- Compromisos de pago (Permanente): Cuando un cliente se compromete a cancelar sus cuotas atrasadas en fechas específicas, este acuerdo debe registrarse en un formato especial diseñado para este efecto, el cual se firmará por el titular del crédito y su fiador, si lo tiene.
- Investigación de Clientes (Permanente): Si a través de las referencias y consultas a las centrales de crédito no es posible localizar algún cliente, se

elabora un formato de investigación mediante el cual la empresa de correo realiza visitas y trata de obtener datos sobre la nueva ubicación.

7.2.5.3 Indicadores de Gestión. Para evaluar el rendimiento de los Telecobradores se emplean los siguientes indicadores:

- Estadísticas de seguimientos por periodo.
- Cantidad de PRG vs MSJ
- Curva de rendimiento diario. Llamadas por hora.
- Cantidad de clientes sin seguimiento por periodo.

7.2.5.4 Relaciones Internas. La única área de la empresa con la cual tienen relación los Telecobradores es el Departamento Jurídico

7.2.5.5 Relaciones Externas. La entidad externa a la empresa con la cual tiene relación el telecobrador son los clientes.

7.2.6 Auxiliar de Solicitudes. Es responsable de procesar las solicitudes de crédito desde la recepción hasta su aprobación.

7.2.6.1 Funciones. El auxiliar de solicitudes debe llevar a cabo las siguientes actividades:

- Digitar en el programa de Tarjeta de Crédito Empresarial Si y asignar código a todas las solicitudes recibidas.
- Efectuar revisión preliminar para descartar desde el inicio del proceso a quienes no cumplen con los requisitos mínimos exigidos.
- Anexar documentos de aquellas solicitudes que lo requieran.
- Consultar en las centrales de crédito sobre la moralidad comercial de los solicitantes y revisar la facturación por servicios prestados por estas centrales.
- Investigar y confirmar la exactitud de los datos plasmados por los clientes en la solicitud.
- Determinar cuales de los solicitantes necesitan inspección ocular.
- Establecer la calificación obtenida por cada solicitud.
- Durante todo el proceso, las solicitudes recibirán de manera automática y sucesiva un estado representado por convenciones: “REC” (Recibida en oficinas), “INV” (En investigación de datos) y “EST” (En proceso de estudio).
- Presentar las solicitudes para su estudio (aprobación)

- Digitar en el programa el resultado del estudio de la solicitud, a partir de las convenciones: “APR” (Aprobada), “NEG” (Negada), “COD” (Presentar Codeudor), “DOC” (Requiere Documentos adicionales).
- Cuando la solicitud ha sido aprobada, digitar el cupo aprobado. El número de tarjeta es asignado por el programa de manera automática.
- Informar al cliente la decisión tomada sobre su solicitud.
- Clasificar y conservar todas las solicitudes recibidas.

7.2.6.2 Documentos Generados (Frecuencia)

- Solicitud de consultas a centrales de crédito (Permanente): Cuando se requiere consultar la historia comercial de un cliente, se registran su nombre y numero de cédula en un formato especial denominado “solicitud de consultas”, el cual permite verificar que la facturación mensual de esta central sea correcta.
- Inspección Ocular (Permanente): En algunas ocasiones la empresa donde solicitante no figura en el directorio telefónico, su dirección no coincide con la encontrada o sus estados financieros generan alguna duda en el evaluador. Para estos casos es indispensable solicitar una inspección ocular para determinar si la empresa existe y, en general, las características que permitan evaluar correctamente la solicitud.
- Reporte de solicitudes por aprobar (1 vez por semana): Como herramienta de trabajo en caso de que falle el sistema, se emite un reporte en el cual constan

todas las solicitudes pendientes de aprobación, es decir en estado: COD, DOC, NEG, EST, REC, INV. Este reporte se emite ordenado por número de cédula.

7.2.6.3 Indicadores de Gestión. El nivel de rendimiento del Auxiliar de solicitudes se puede establecer a partir de los siguientes indicadores:

- Tiempo de aprobación solicitudes
- Facilidad para ubicar solicitudes y documentos archivados
- Reclamos de servicio al cliente
- Comentarios Buzón de sugerencias

7.2.6.4 Relaciones Internas. El auxiliar de Solicitudes se relaciona con áreas de la empresa como:

- Puntos de venta
- Departamento de Ventas

7.2.6.5 Relaciones Externas. Las entidades externas con las cuales tiene relación el auxiliar de solicitudes son:

- Centrales de Crédito – Datacrédito, Fenalsistemas, Covinoc
- Clientes

7.2.7 Auxiliar de Servicio al Cliente. Es el responsable de proporcionar al cliente presencial y telefónico toda la información que requiera, relacionada con su crédito o cualquier otro aspecto de la empresa.

7.2.7.1 Funciones. Las tareas que se deben ejecutar y conforman el cargo de Auxiliar de Servicio al Cliente son.

- Recibir, diligenciar, registrar, expedir y archivar los documentos para solicitud y activación de créditos.
- Informar al nuevo tarjetahabiente las características del crédito que acaba de aceptar: Formas, fechas, lugares de pago y compras, liquidación pagos y tasas de interés, entre otros.
- Responder rápida y eficientemente interrogantes de los clientes sobre requisitos de aprobación, liquidación de sus cuentas, procesos y en general cualquier duda relacionada con su crédito.

- Expedir referencias comerciales, paz y salvos y emitir autorizaciones para retiro de mercancía.
- Actualizar datos básicos de los tarjetahabientes.
- Registrar y reportar quejas de los clientes por atención, servicios o procedimientos.
- Recibir reclamos por extractos no recibidos o que llegan tarde y registrarlos en el formato definido para este efecto
- Elaborar las tarjetas plásticas de identificación.

7.2.7.2 Documentos Generados. Los documentos que se emplean por el Auxiliar de Servicio al Cliente, su frecuencia de emisión y uso son:

- Pagarés (Permanente): La activación de todo crédito requiere que el cliente o su representante legal, firme y selle el Pagaré que se genera e imprime a partir del programa.
- Actualización de Datos (Permanente): Cuando algún cliente reclama porque no le llegó el extracto o al atenderlo el auxiliar encuentra que presenta correspondencia devuelta, consignará en un Actualización de Datos, la información correcta sobre dirección, teléfono y patrimonio.
- Copia de extracto (Permanente): Este documento se emite como herramienta en el análisis de cuentas o simplemente cuando el cliente lo solicite.

- Reclamos por extractos no recibidos (Permanente): Toda queja de los clientes por extractos no recibidos debe registrarse en el formato destinado para este fin, el cual se emplea para enviar nuevas copias e investigar la causa del error.

7.2.7.3 Indicadores de Gestión. La eficiencia en el desempeño del cargo de Auxiliar de Servicio al cliente se determina por:

- Reclamos de Servicio al Cliente
- Comentarios Buzón de sugerencias

7.2.7.4 Relaciones Internas. El auxiliar de Servicio al Cliente se relaciona con el área de Facturación y Control de la empresa.

7.2.7.5 Relaciones Externas. Los clientes con en principio la relación fundamental e este cargo.

7.2.8 Auxiliar de Correo. Es la persona responsable del correcto manejo de la correspondencia emitida.

7.2.8.1 Funciones. En el desarrollo del cargo, el auxiliar de correo debe realizar las siguientes funciones:

- Remisionar y entregar a la empresa de mensajería todo el correo generado, sus anexos y el material de empaque.
- Digitar en el programa de control de correo las devoluciones del mismo.
- Investigar, localizar y actualizar datos de clientes con correspondencia devuelta
- Digitar en el programa de seguimientos de cobranza, las devoluciones de correspondencia de los clientes que no fueron localizados en la investigación preliminar y presentan valores en mora a más de 90 días. Trasladar estos casos al cobrador correspondiente.
- Investigar la consistencia en las causales de devolución de correspondencia e informar las anomalías a la jefatura del departamento y a la empresa de correo.
- Digitar las actualizaciones de datos enviadas por la compañía de correo, recolectadas en los puntos de atención al público o adquiridas a través de los cobradores.
- Digitar y remisionar el reenvío de la correspondencia con direcciones corregidas y/o actualizadas.

- Recibir de los puntos de atención al público los reclamos por extractos no entregados, digitar en seguimientos con el prefijo RCLCO, emitir y enviar nueva copia del extracto al cliente y tres días después de enviado confirmar si lo recibió correctamente.
- Simultáneamente con los extractos, enviar a la empresa de correo un reporte de los clientes que han presentado reclamo por extracto no recibido.
- Hacer seguimiento de las pruebas de entrega del correo para los clientes que alguna vez han reclamado en ese sentido.

7.2.8.2 Documentos Generados. A continuación se relacionan los diferentes documentos empleados por el auxiliar de correo así como sus usos frecuencias de emisión:

- Remisión de correo (Permanente): En los talonarios de remisión suministrados por la empresa de correo, relacionar cada uno de los elementos a distribuir, su material de empaque e insertos publicitarios. Describir de manera detallada las características de empaque, distribución, controles, etc.
- Reporte de devoluciones (mensual): Generar e imprimir un reporte de toda la correspondencia devuelta por la empresa de correo en los últimos 2 meses. Esto con el fin de establecer la congruencia de las causales de devolución y medir la eficiencia en la localización de los clientes.

- Reporte de clientes sin localizar (Quincenal): Los días 2 y 17 de cada mes, emitir un reporte de todos los clientes que permanecen sin localizar y Presentarlo al Asistente de Departamento para su evaluación.
- Reclamos por extractos no recibidos (Permanente): Completar este formato recibido de los puntos de atención al público, indicando la causa del problema, su solución, fecha de reenvío del extracto y fecha de recepción por parte del cliente.
- Planilla de control de fechas (Permanente): Cada vez que se remite correspondencia debe registrarse la fecha de envío en este formato, programar a fecha esperada de devoluciones para enviar por Adpostal y las devoluciones por que no se localizó al cliente. Controlar el cumplimiento de estas fechas.

7.2.8.3 Indicadores de Gestión. Los aspectos siguientes permiten establecer el nivel de rendimiento del Auxiliar de Correo:

- Numero de reclamos sin resolver
- Tiempo entre fecha de reclamo y solución
- Numero de clientes con correspondencia devuelta por dirección errada

7.2.8.4 Relaciones Internas. Las áreas de la empresa con las cuales se relaciona el Auxiliar de Correo son:

- Departamento Jurídico
- Puntos de Venta

7.2.8.5 Relaciones Externas. El auxiliar de Correo tiene relación con las siguientes entidades:

- Empresa de Correo
- Adpostal
- Clientes

7.3 RECURSOS TÉCNICOS

Por su experiencia en la administración de créditos personales a través de la Tarjeta de Crédito Si, la compañía dispone de recursos técnicos – Software y Hardware- eficientes, adecuados para el procesamiento de grandes cantidades de información. Además, con capacidad para asumir la carga adicional de trabajo que

representará la nueva línea de crédito denominada “Tarjeta de Crédito Empresarial Si”.

7.3.1 Hardware. A continuación se relacionan todos los equipos que se emplearán en el procesamiento de los datos relacionados con la Tarjeta de Crédito Empresarial Si, además de los asignados a los puestos de trabajo del Departamento de Crédito.

7.3.1.1 Hardware Equipo Central. Es el corazón de la red de equipos de la compañía. En el se almacena, dirige y controla toda la información que llega hasta y desde los diferentes usuarios.

<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>CANTIDAD</u>
Computador HP-9000 Modelo E-35	1
Disco Duro 4.0 GB	1
Memoria RAM 64.0 MB	1
Unidad CD-Rom	1
Unidad de Cinta 2.0 GB	1
DTC	2
Memoria 12.0 MB	

7.3.1.2 Impresoras. Son las empleadas por el personal del Departamento de Crédito cartera en el desarrollo normal de sus actividades.

<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>CANTIDAD</u>
Lasser JET 5SI/MX HP Bandeja 2.000 Hojas	1
Epson 1050	1
Printronix P6080L	1
Impresora Tarjetas Plásticas	1

7.3.1.3 Microcomputadores y Terminales. Empleados por el personal del Departamento de Crédito y Cartera, además de los puntos de venta.

<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>CANTIDAD</u>
Equipo Tarjetas Plásticas	1
Computadores Personales	15
Terminales Wyse60	13

7.3.2 Software. La empresa utilizará un software aplicativo diseñado especialmente por ingenieros contratistas, en lenguaje Informix, que cumple con todos los requerimientos tanto de los usuarios como contables y legales.

Adicionalmente se dispondrá del siguiente software de base: Sistema operativo HPUX Licencia 64 User, DTC Manager, Licencia HPUX, Informix On-Line e Informix RDS.

7.4 RECURSOS FÍSICOS

El Departamento de Crédito esta ubicado dentro de las instalaciones del almacén principal que es el sitio asignado a todas las dependencias administrativas. La distribución física que se muestra en la figura 15 corresponde a un área utilizada de 90 m²

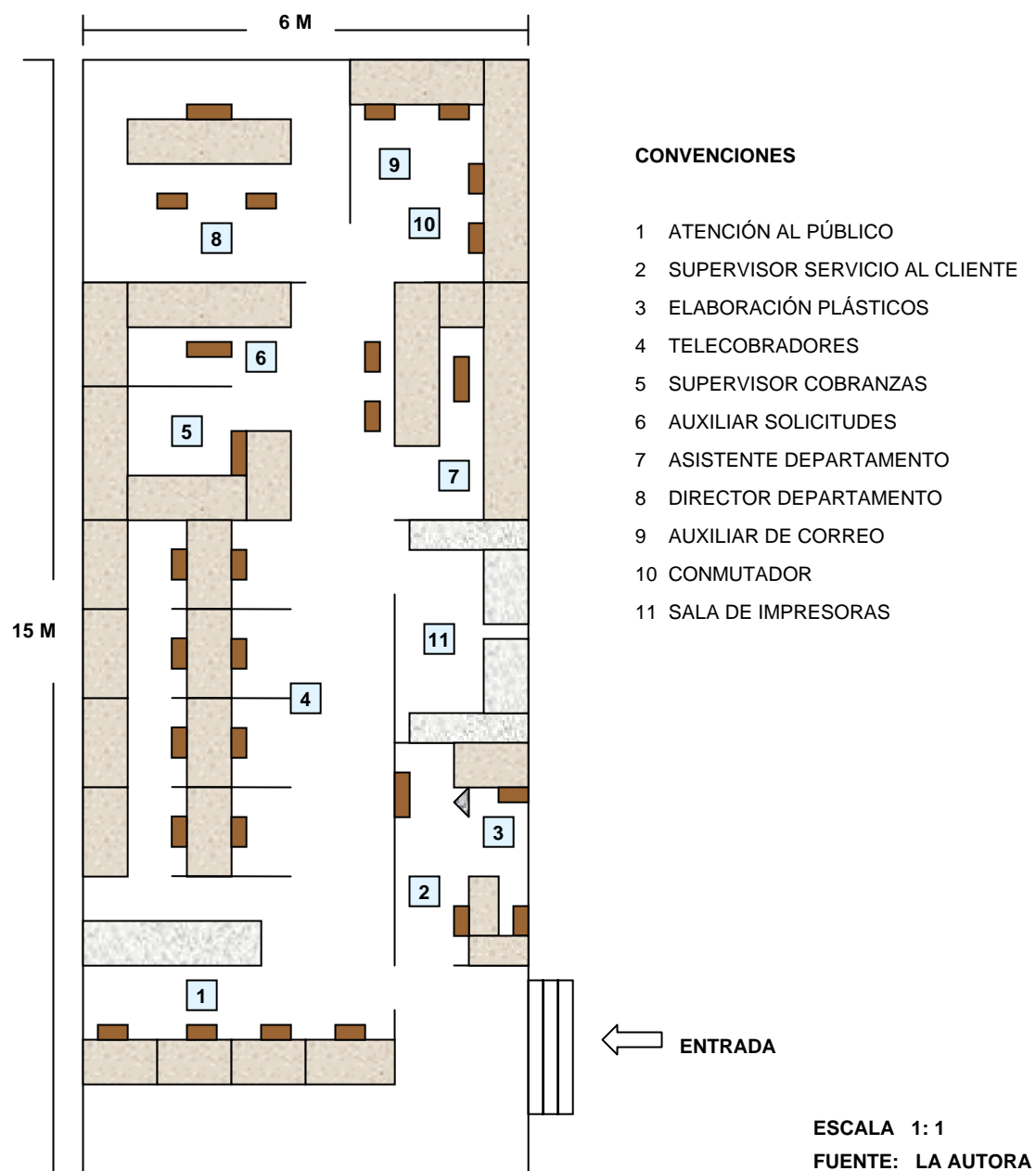


FIGURA 15: DISTRIBUCIÓN FÍSICA

8 DOCUMENTOS

En este capítulo se describen todos los documentos empleados en el funcionamiento de la Tarjeta de Crédito Empresarial Si, relacionados de manera directa con el cliente. Para el diseño se han tenido en cuenta criterios estéticos, comerciales y legales, además de las experiencias recopiladas durante el tiempo de actividades de la Tarjeta de Crédito personal.

8.1 SOLICITUD DE CRÉDITO

Es el documento en el cual el cliente registra todos los datos exigidos por la empresa y que servirán como punto de partida para el estudio y posterior asignación del cupo y demás características crédito. Se ha diseñado de tal forma de cumpla con los requisitos fundamentales de proporcionar toda la información para la localización del cliente, personal autorizado para compras, personal encargado de pagos y referencias, así como la autorización necesaria para consultar y reportar a las centrales de crédito. Por otra parte se busca que este

formato colabore en la promoción de los productos que se ofrecen en el Almacén.
(Anexo A).

8.2 PAGARÉ

Para la activación de todo crédito es indispensable la firma de un pagaré por parte del Representante Legal de la empresa. Este documento servirá de soporte en caso de ser necesario un trámite de carácter legal en contra del cliente. Una vez firmado, se archiva en consecutivo y solo se recuperará y diligenciará totalmente en caso de requerirse para el inicio de un proceso de cobro por vía jurídica.
(Anexo B)

8.3 TARJETA DE IDENTIFICACIÓN

Es la llave de acceso para que el cliente utilice su crédito. En la tarjeta está registrado el número de cuenta, el nombre la empresa y el nombre del autorizado, con su fotografía a color. Se expiden, una vez el cliente firma el pagaré, para cada una de las personas autorizadas a comprar con cargo a su cuenta. Las tarjetas de los titulares del crédito tendrán una vigencia de dos años a partir de la

ANEXO A

SOLICITUD DE CRÉDITO

ALMACENES		SOLICITUD DE CRÉDITO EMPRESARIAL		CLIENTE	COECCUDOR
FECHA:	HECES:		CUPO SOLICITADO:		
DATOS BÁSICOS					
Razón Social:			Nit:		
Régimen Comercial:			Df:		
Teléfono:		Ciudad:	Depto:		
Forma Jurídica:	Persona Natural:	Soc. Limitada:	Soc. Anónima:	Otros:	
Escritura de Constitución No.:			Fecha:	Notaría:	
Reg. Cámara de Comercio No.:			Fecha:		
Tipo de Actividad:		Manuf.:	Comercio:	Servicios:	Descripción de Actividad:
Autopeteneo Ferial: Resolución No.:			Fecha:		
Vta. Ferial: Resolución: Col. No.:			Si/ Fupca Do:		
Representante Legal:			Atribuciones: \$:		
Df:			Tel:		
Ext:	Fax:	Ciudad:	Depto:		
Local:	Alquilado:	Tiempo:	Affidavit:	Tel:	
Local:	Propio:	Matrícula No. Obra No.:			
Descripción de Obra:					
Vehículo Marca:		Modelo:	Placa:	Reserva del Fisco:	Si/ No
Encargado de Compas:			Teléfono:		
Personal Autopeteneo Ferial:					
Nombre:		Cargo:	C.C.:		
Nombre:		Cargo:	C.C.:		
Encargado de Ingo:		Cargo:	C.C.:		
REFERENCIAS					
COMERCIALES			PERSONALES		
N.:		Tel:	N.:		Tel:
S.:		Tel:	S.:		Tel:
PROVEEDORES					
N.:		Tel:	S.:		Tel:
BANCARIAS Y FINANCIERAS					
Banco:	Oficina:		Cuenta No.:		
Banco:	Oficina:		Cuenta No.:		
Tarifa de Credito:		Tasa:		Cuipo:	

CUOT-3 - E-30-LET. E-30-3 - E-30-LET. E-30-3

CHEQUE POSSESS-DO C-AT- DE CREDITO FR - DE CREDITO OFF-

[illegible]

© 2000 by the American Psychological Association or one of its allied publishers. This article is intended solely for the personal use of the individual user and is not to be disseminated broadly.

PARA USO EXCLUSIVO DE ALMACENES SI

TECH- CURR 3

CLASS DEC IDNO.	TOP CNOPT	FLD	QTY	DATE
-----------------	-----------	-----	-----	------

C-F-TL-

Game End Time _____

DESEAMOS ACILAR EL ESTUDIO DE SU SOLICITUD PRONTO. POR FAVOR SUMINISTRE LA INFORMACIÓN REQUERIDA DE FORMA CLARA Y COMPLETA. ADJUNTE LA DOCUMENTACIÓN SEGÚN SU CLASIFICACIÓN. PARA CUALQUIER INFORMACIÓN ADICIONAL LLÁMENOS AL TELÉFONO 883.9300.

- CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL EXPEDIDO POR LA CÁMARA DE COMERCIO
- PREFERENCIAS BÁSICAS
- BALANCE COMERCIAL RECIENTE FIRMADO POR EL CONTADOR
- FOTOCOPIA DECLARACIÓN DE RENTA ÚNICO - AÑO GRABABLE

- FOTOCOPIA RESOLUCIÓN PERSETERIA JURÍDICA
- BALANCE COMERCIAL RECIBITE FIRMADO POR EL CONTADOR
- REFERENCIAS BANCARIAS POR ESCRITO
- CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA FUENTE DIRECTIVA
- MODELO (ANULADO) DEL FORMATO DE ORDEN DE PÉTRO.
- TERCEIRA DE FIRMAS Y SELLOS AUTORIZADOS PARA LA ORDEN DE PÉTRO.

Anexo B

Pagaré

Pagaré No. _____

Yo, (Nosotros) _____
Mayor(es) de edad, vecinos(s) de Cali, identificados(s) como aparece al pie de las(s) firma(s), actuando en calidad de representante legal de la firma _____, con NIT _____, por este título valor me(nos) obligo(amos) a pagar a **“Si S.A. – Almacenes Si”**, o a quien represente sus derechos, en la ciudad de Cali, la suma de (\$) _____ el día _____ del mes de _____ de 19 _____.

En caso de mora pagare(mos) los intereses a la máxima tasa legalmente exigible para tal evento, sin perjuicio de las acciones legales que correspondan al acreedor.

El acreedor o su cesionario quedan autorizados para modificar la tasa de interés de plazo o de mora en el evento de que las autoridades competentes lo autoricen.

El acreedor **“Si S.A. – Almacenes Si”**, podrá en cualquier momento exigir el pago de la obligación con su capital e intereses cuando ocurra cualquiera de los siguientes eventos:

- a) Cuando el(los) deudor(es) sea(n) declarado(s) judicialmente en concurso de acreedores, quiebra o admitido en concordato.
- b) En caso de que el(los) deudor(es) fuera(n) perseguido(s) judicialmente en procedo de ejecución singular.
- c) Cuando **“Si S.A. – Almacenes Si”** lo decida unilateralmente, expresando o no los motivos.
- d) Por muerte de el(los) deudor(es) en cuyo caso **“Si S.A. – Almacenes Si”** podrá exigir la totalidad de la deuda a uno o a cualquiera de sus herederos sin necesidad de demandarlos a todos.
- e) El giro de cheques a favor de **“Si S.A. – Almacenes Si”** que resulten impagados total o parcialmente.
- f) El suministro de informes inexactos, solicitud, deducciones o documentos que presenten **“Si S.A. – Almacenes Si”**.

Serán a mi(nuestro) cargo los costos de cobro judicial o extrajudicial y los honorarios de abogados en uso de la facultad consagrada en el Artículo 622 del Código de Comercio. Autorizo(amos) al tenedor legítimo de este documento para que llene los espacios en blanco.

Deudor
C.C. No.

Codeudor
C.C. No.

CONSTANCIA DE RECIBO DE TARJETA DE CRÉDITO EMPRESARIAL Si No. _____

*Certifico que he recibido de conformidad la Tarjeta de Crédito Empresarial Si cuyo número aparece en este comprobante. Al mismo tiempo me doy por notificado sobre mis compromisos adquiridos con **“Si S.A. – Almacenes Si”**, mediante la firma del pagaré adjunto a este comprobante.*

Firma

C.C. No.

activación y sus dos últimos dígitos serán números entre el 01 y el 30.

Las tarjetas expedidas a los autorizados, tendrán la vigencia que escoja el titular y se diferenciarán de los primeros en que los dos últimos dígitos serán números mayores al 30.

8.4 FACTURA DE VENTA

Es el soporte legal y contable de las compras efectuadas por los clientes. En ella se relacionan, además de los datos básicos del titular, el nombre e identificación de quien retiró, los artículos adquiridos con sus precios y los cheques posfechados entregados como pago, entre otros.

Se elabora a través del sistema POS – por las iniciales en ingles de Point Of Sale- y cumple con todas las características exigidas por la DIAN. El original se entrega al cliente y la copia se conserva en los rollos de seguridad administrados por el Departamento de Contabilidad. Simultáneamente con la factura se emite un Pagaré que será firmado por el cliente o su autorizado y que servirá como respaldo de la cobranza en caso de ser necesario. (Anexo C).

Puesto que muchas empresas no aceptan la factura emitida por las cajas POS, por considerarla muy pequeña y difícil de archivar, siempre será posible imprimir una copia de ella en papel tamaño carta.

8.5 RECIBO DE ABONO

La consignación de cheques posfechados, así como la recepción de efectivo o cheques al día, generan una transacción de abono que disminuirá el saldo del cliente. Todos los puntos de pago de los Almacenes están habilitados para recibir, abonos a cualquiera de las líneas de crédito existentes, incluyendo la Tarjeta de Crédito Empresarial. Como soporte y constancia legal del cliente por el abono efectuado a su cuenta, se expide un documento denominado Recibo de Caja, impreso por las cajas P.O.S, del cual se entrega el original al cliente. La copia quedará impresa en el rollo de seguridad que custodia el Departamento de Tesorería. (Anexo D)

ANEXO C

Factura de Venta

SI S.A.	Nit : 890.301.753-9
Factura Cambiaria	de Compraventa No. 3368009
REIMPRESION COPIA DE FACTURAS	
Almacen : 01 ALMACEN SI N.01	
Oct/19/99 14:01:47 12 080 782373 18766	
<hr/>	
88807 MINERVA # 1	
10.00% 2.80*	8,990 22,655
88318 ORELLANA	
10.00% 1.20*	8,990 9,709
88320 LAUREN	
10.00% 1.20*	8,990 9,709
88713 VELO TISSUE	
10.00% 4.00*	9,990 35,964
88794 LYCRA CATIONICA	
10.00% 1.40*	16,990 21,407
88795 LYCRA CROMO	
10.00% 3.50*	13,990 44,069
<hr/>	
Items : 8 Subtotal:	123,718
I.V.A :	19,795
	=====
TOTAL :	143,513
 TARJETA DE CRÉDITO	
EMPRESARIAL SI	143,513
 <hr/>	
Grandes Contribuyentes-IVA Régimen Común	
Somos Autoretenedores Res. 797 Jul/86	
Retenedores Impuesto Sobre las Ventas	
Autorreten. Indus. Com. Res. 0075 Ene/97	
Numeración Autorizada del 3,000,001 al	
4,000,000 Res. DIAN 050000055202 de	
Jun/28/1999	
La Presente Factura se asimila a una	
Letra de Cambio para todos sus efectos	
(Art. 774 del Código de Comercio).	
Exento de Timbre Ord. 8 del Art. 26 de	
la Ley 2a. de 1976. Además declaramos	
haber recibido real y materialmente la	
mercancía detallada en el presente	
documento, en caso de mora se causara	
una sanción del 3% mensual por el saldo	
insoluto hasta su total cancelación.	
Las mercancías viajan por cuenta y	
riesgo del comprador : Esta factura	
únicamente se considera cancelada	
mediante pago en efectivo o con cheque	
cruzado a favor de SI S.A en Cali, Valle	
Nos reservamos el derecho de propiedad	
sobre las mercancías anotadas hasta su	
total cancelación.	
Cliente :	LINDA MODA LTDA
NIT :	90303167
Dirección :	CALLE 12 # 8 - 49
Teléfono :	882 32 39
<hr/>	
--> GRACIAS POR SU COMPRA <--	
POR FAVOR CONSERVE ESTE TIQUETE	
ES NECESARIO PARA CUALQUIER RECLAMO	

ANEXO D

RECIBO DE ABONO

SI S.A.		NIT: 890.301.753-9	
Recibo de Caja No.		XXXXXX	
Almacén: XX	Nombre Almacén		
Fecha (Mes/Día/Año)	Hora	Cajero XXX	Caja XXX
CÉDULA	TARJETA No.	VALOR	
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	
NOMBRE DEL TITULAR			
TRANSACCIÓN		xxxxxxx	
DOCUMENTO AFECTADO		xxxxxxx	
		Pagado	xxxxxxxxxxxx
		Afectar	xxxxxxxxxxxx
		Devolver	xxxxxxxxxxxx
<p>→ GRACIAS POR SU ABONO ←</p> <p>POR FAVOR CONSERVE ESTE TIQUETE ES NECESARIO PARA CUALQUIER RECLAMO</p>			

8.6 EXTRACTO

El extracto es el resumen de todas las transacciones realizadas a la cuenta de cada cliente durante un período de un mes y condensa información como compras efectuadas, abonos, ajustes, valores pendientes de pago, futuros vencimientos, cupos y cheques posfechados. (Anexo E)

Además, el extracto, es una herramienta económica que permite mantener un contacto permanente con los clientes para ofrecer nuevos productos y servicios.

8.7 RECORDATORIO DE PAGO

Para todos los clientes que presenten edades de mora iguales o superiores a 30 días se envían, por lo menos a vez al mes, Recordatorios de pago. En este formato se indica la edad de mora, el valor mínimo a pagar y el saldo total, además de un texto informativo sobre las ventajas de mantener el crédito al día. (Anexo F).

ANEXO E

EXTRACTO TARJETA DE CRÉDITO EMPRESARIAL SI

ESTADO DE CUENTA No.

NOMBRE	TARJETA No.	PAG 1/N
DIRECCIÓN	FECHA DE CORTE	
TELÉFONO	CIUDAD	TASA INTERÉS DE MORA :

SALDO ANTERIOR		CUPO APROBADO		CUPO UTILIZADO		CUPO DISPONIBLE	
PUNTO No.	FECHA (MM/DD)	NUMERO DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	CARGOS	ABONOS	PRÓXIMOS VENCIMIENTOS	
			P. MIN. ANTERIOR			VALOR	FECHA

RESUMEN

SALDO MORA	SALDO INT. MORA	CARGOS MES	ABONOS MES
POR VENCER	SALDO A FAVOR	PARA PAGO TOTAL	TOTAL VENCIDO

NOTAS DE INTERÉS

--

CHEQUES POSFECHADOS

MM/DD	BANCO	SERIE No.	VALOR	MM/DD	BANCO	SERIE No.	VALOR

USTED PERTENECE A NUESTRO GRUPO "MEJOR CLIENTE" DESEAMOS BRINDARLE UN MEJOR SERVICIO. POR ESO LO INVITAMOS A TENER EN CUENTA LO SIGUIENTE:	
<ul style="list-style-type: none"> * CADA ACUERDO DE PAGO VENCE EN LA FECHA PACTADA AL MOMENTO DE LA COMPRA * LOS CHEQUES POSFECHADOS SE CONSIGNARÁN EN LA FECHA INDICADA * PARA EFECTUAR ABONOS SOBRE UNA FACTURA O ACUERDO DE PAGO ESPECIFICO, ES INDISPENSABLE ESTAR AL DÍA CON LOS ACUERDOS DE FECHAS ANTERIORES * EL HECHO DE NO RECIBIR SU EXTRACTO O ESTADO DE CUENTA NO LO EXIME DEL PAGO DE SUS CUOTAS, EN ESE CASO CONSULTE EL VALOR A PAGAR EN CUALQUIERA DE NUESTROS ALMACENES. 	<ul style="list-style-type: none"> * EL NO PAGO OPORTUNO DE LAS CUOTAS DA LUGAR A SUSPENSIÓN DE LA TARJETA E INTERESES DE MORA. ADEMÁS, SERÁ REPORTADO A LAS CENTRALES DE CRÉDITO: COVINOC, DATACRÉDITO, FENALSISTEMAS Y CIFIN * PARA CUALQUIER REPARO O CONSULTA POR FAVOR DIRÍJASE AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO, UBICADO EN LA CALLE 12 # 8-13 DE CALI O AL TELÉFONO 886 23 00. * LOS ABONOS PAGARÁN PRIMERO INTERESES DE MORA, SI LOS HAY, Y DESPUÉS EL CAPITAL. * UTILICE SU TARJETA SIEMPRE DENTRO DEL CUPO ASIGNADO. * SI ES NECESARIO, SOLICITE SOBRECUPA O AMPLIACIÓN.

NEXO F

RECORDATORIO DE PAGO

Tarjeta de Crédito Empresarial <i>Si</i>		Fecha		
ALMACENES		Di	Me	Año
 NOMBRE: DIRECCIÓN: TELÉFONO: CIUDAD:		DÍAS DEBIDO		SALDO EN MORA
		PARA PAGO MÍNIMO		PARA PAGO TOTAL



Se paso...
El Tiempo 

SI POR ALGUN IMPREVISTO NO CANCELO SU CUOTA, CON TODO GUSTO LE ESCUCHAREMOS. POR FAVOR VENGA HOY MISMO A NUESTRAS OFICINAS.
NOTA: SI YA CANCELO SU SALDO EN MORA, ACEPTE NUESTRAS DISCULPAS E IGNORE ESTE RECORDATORIO.

8.8 REFERENCIA COMERCIAL

Todo cliente que lo solicite y cuya cuenta este al día o haya sido bien manejada, aunque se encuentre cancelada, tendrá derecho a que se le expida referencia comercial cada vez que lo solicite.(Anexo G)

ANEXO G

REFERENCIA COMERCIAL



9 PRESUPUESTOS

9.1 INFORMACIÓN HISTÓRICA

Una de las principales desventajas del sistema de crédito antiguo radica en la ausencia total de presupuestos y la deficiencia de la información histórica que permita elaborarlos sobre una base real.

Sin embargo, conscientes de la gran importancia de trabajar en el cumplimiento de metas previamente establecidas, se ha logrado recolectar alguna información que, más que un punto de partida para la elaboración de los presupuestos, constituye una visión general de la evolución de esta línea de crédito.

9.1.1 Ventas. El cuadro 2 muestra las ventas mensuales para los años 1996 hasta 1999 – se estiman los datos para el último trimestre de 1999- así como los

porcentajes de variación anuales y la participación de las ventas mensuales en el total del año.

Como se observa claramente la participación de cada mes se conserva prácticamente estable en todos los años, lo cual seguramente será de gran utilidad al momento de elaborar el presupuesto de ventas para el año 2000.

9.1.2 Recaudos. El cuadro 3 muestra para los recaudos la misma información que se menciona en el punto anterior - se estimaron los recaudos para el último trimestre de 1999 -. Adicionalmente se establece la proporción de los recaudos mensuales frente a las ventas del mismo periodo.

9.1.3 Cartera. Del análisis de los valores en cada edad de mora durante los últimos seis meses, se puede concluir que la distribución promedio de los saldos mensuales de Capital en cartera es la siguiente:

* Corriente y por vencer	80%	* Entre 30 y 90 días	14%
* 120 días o más	4%	* Irrecuperable	2%

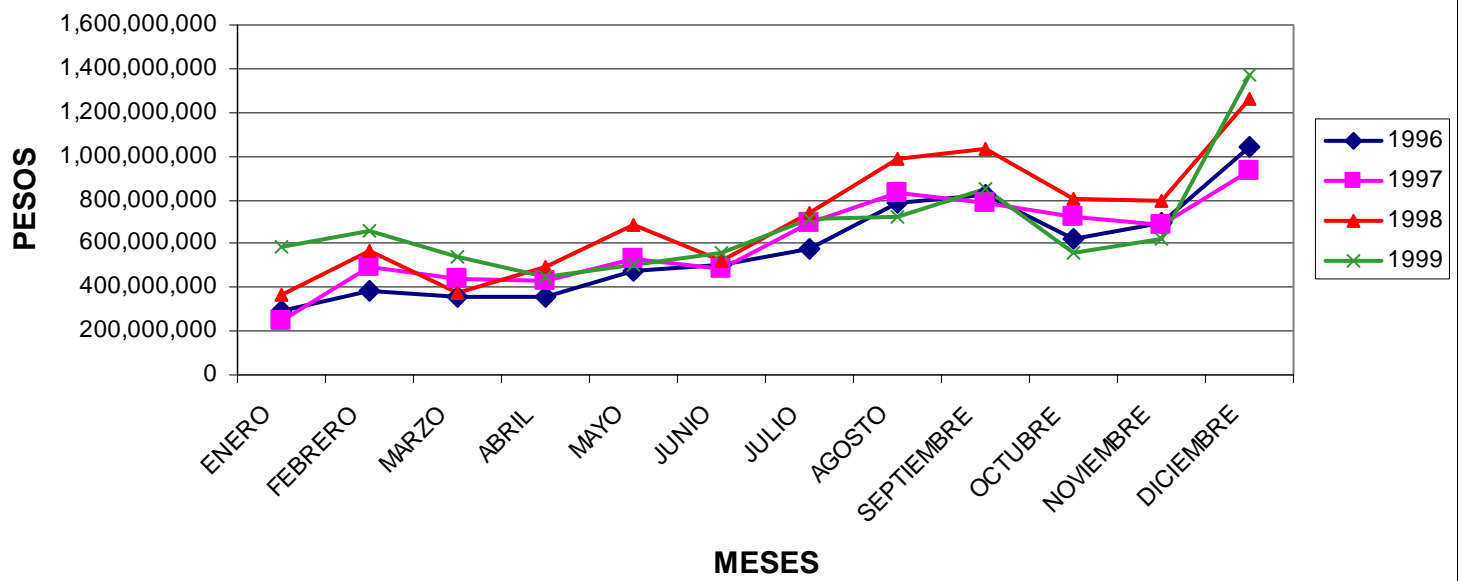
CUADRO 2: VENTAS HISTÓRICAS POR MES

MESES	VENTAS				VARIACION VENTAS		
	1996	1997	1998	1999	1997/1996	1998/1997	1999/1998
ENERO	288,198,130	247,511,060	361,705,172	589,120,222	-14.12%	46.14%	62.87%
FEBRERO	381,095,347	490,177,848	567,151,848	660,256,872	28.62%	15.70%	16.42%
MARZO	356,430,523	442,779,830	372,490,704	535,638,397	24.23%	-15.87%	43.80%
ABRIL	354,953,201	425,212,682	498,224,109	446,126,899	19.79%	17.17%	-10.46%
MAYO	473,479,729	531,991,109	684,415,526	505,311,602	12.36%	28.65%	-26.17%
JUNIO	504,818,251	480,749,605	517,247,923	555,515,925	-4.77%	7.59%	7.40%
JULIO	579,197,221	695,974,796	738,500,470	708,595,449	20.16%	6.11%	-4.05%
AGOSTO	783,453,630	833,021,772	991,399,007	718,371,322	6.33%	19.01%	-27.54%
SEPTIEMBRE	825,142,556	789,697,912	1,035,147,925	851,627,491	-4.30%	31.08%	-17.73%
OCTUBRE	620,809,434	726,376,612	805,512,859	560,882,042	17.00%	10.89%	-30.37%
NOVIEMBRE	695,682,683	688,427,651	794,644,646	618,189,723	-1.04%	15.43%	-22.21%
DICIEMBRE	1,045,937,530	935,097,250	1,262,499,587	1,370,621,569	-10.60%	35.01%	8.56%
TOTAL	6,909,198,235	7,287,018,127	8,628,939,776	8,120,257,513	5.47%	18.42%	-5.90%

MESES	% PARTICIPACION VENTAS MES SOBRE TOTAL AÑO				
	1996	1997	1998	1999	PROMEDIO
ENERO	4.17%	3.40%	4.19%	7.25%	4.75%
FEBRERO	5.52%	6.73%	6.57%	8.13%	6.74%
MARZO	5.16%	6.08%	4.32%	6.60%	5.54%
ABRIL	5.14%	5.84%	5.77%	5.49%	5.56%
MAYO	6.85%	7.30%	7.93%	6.22%	7.08%
JUNIO	7.31%	6.60%	5.99%	6.84%	6.68%
JULIO	8.38%	9.55%	8.56%	8.73%	8.80%
AGOSTO	11.34%	11.43%	11.49%	8.85%	10.78%
SEPTIEMBRE	11.94%	10.84%	12.00%	10.49%	11.32%
OCTUBRE	8.99%	9.97%	9.34%	6.91%	8.80%
NOVIEMBRE	10.07%	9.45%	9.21%	7.61%	9.08%
DICIEMBRE	15.14%	12.83%	14.63%	16.88%	14.87%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

FUENTE: LA EMPRESA, SI S.A.

FIGURA 16: VENTAS HISTÓRICAS



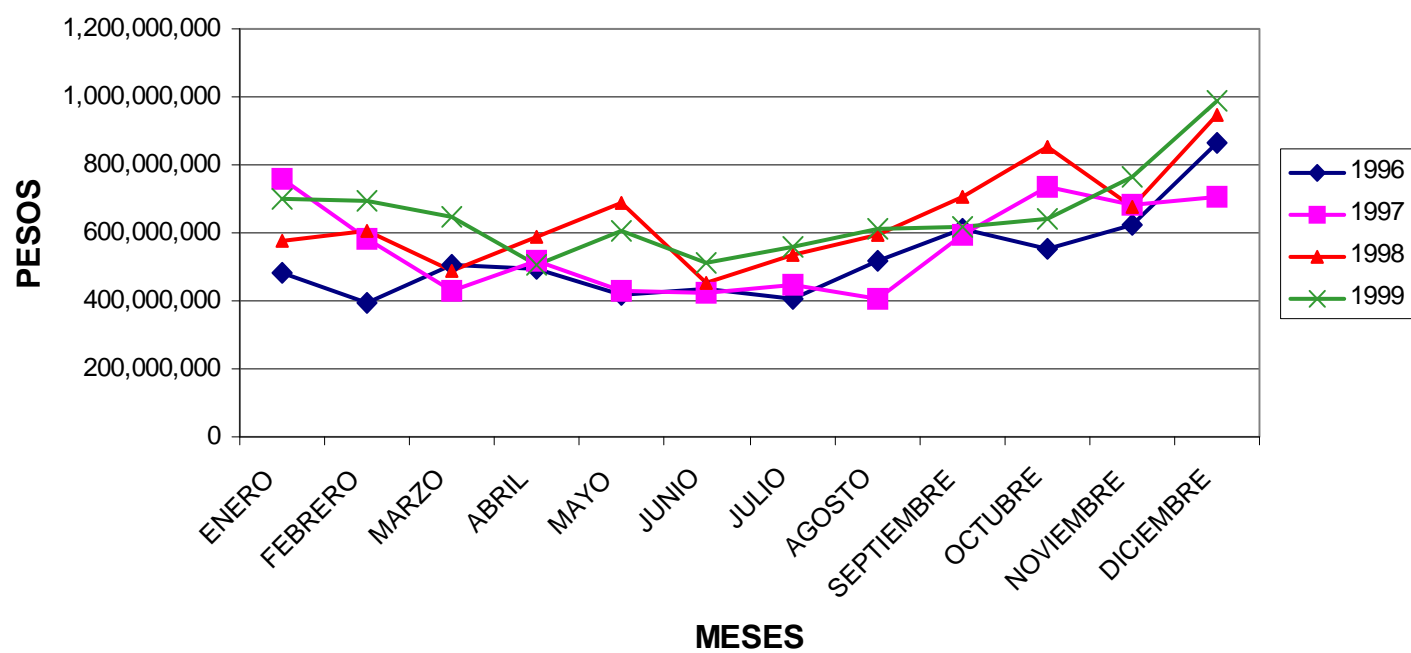
CUADRO 3: RECAUDOS HISTÓRICOS POR MES

MESES	ABONOS				VARIACIÓN ABONOS		
	1996	1997	1998	1999	1997/1996	1998/1997	1999/1998
ENERO	481,286,114	756,685,988	574,673,730	699,470,804	57.22%	-24.05%	21.72%
FEBRERO	394,350,862	584,990,798	608,460,056	695,026,938	48.34%	4.01%	14.23%
MARZO	505,042,978	431,322,398	488,470,579	644,455,866	-14.60%	13.25%	31.93%
ABRIL	495,758,934	518,805,122	585,376,375	507,914,852	4.65%	12.83%	-13.23%
MAYO	419,278,816	430,689,376	686,423,028	604,835,818	2.72%	59.38%	-11.89%
JUNIO	437,384,865	424,341,384	455,248,190	511,133,198	-2.98%	7.28%	12.28%
JULIO	403,631,753	449,653,222	536,293,047	560,893,559	11.40%	19.27%	4.59%
AGOSTO	514,780,475	406,474,956	592,071,239	613,533,761	-21.04%	45.66%	3.62%
SEPTIEMBRE	613,504,846	591,389,466	708,185,857	619,125,556	-3.60%	19.75%	-12.58%
OCTUBRE	550,277,642	733,561,766	852,301,109	638,676,428	33.31%	16.19%	-25.06%
NOVIEMBRE	624,716,882	679,895,020	679,195,651	764,160,321	8.83%	-0.10%	12.51%
DICIEMBRE	862,558,241	705,530,884	949,457,622	989,175,222	-18.20%	34.57%	4.18%
TOTAL	6,302,572,408	6,713,340,380	7,716,156,483	7,848,402,323	6.52%	14.94%	1.71%

MESES	% PARTICIPACION ABONOS MES SOBRE TOTAL AÑO					PARTICIPACIÓN ABONOS / VENTAS				
	1996	1997	1998	1999	PROMEDIO	1,996	1997	1998	1999	PROMEDIO
ENERO	7.64%	11.27%	7.45%	8.91%	8.82%	167.00%	305.72%	158.88%	118.73%	148.20%
FEBRERO	6.26%	8.71%	7.89%	8.86%	7.93%	103.48%	119.34%	107.28%	105.27%	108.84%
MARZO	8.01%	6.42%	6.33%	8.21%	7.24%	141.69%	97.41%	131.14%	120.32%	122.64%
ABRIL	7.87%	7.73%	7.59%	6.47%	7.41%	139.67%	122.01%	117.49%	113.85%	123.26%
MAYO	6.65%	6.42%	8.90%	7.71%	7.42%	88.55%	80.96%	100.29%	119.70%	97.37%
JUNIO	6.94%	6.32%	5.90%	6.51%	6.42%	86.64%	88.27%	88.01%	92.01%	88.73%
JULIO	6.40%	6.70%	6.95%	7.15%	6.80%	69.69%	64.61%	72.62%	79.16%	71.52%
AGOSTO	8.17%	6.05%	7.67%	7.82%	7.43%	65.71%	48.80%	59.72%	85.41%	64.91%
SEPTBRE	9.73%	8.81%	9.18%	7.89%	8.90%	74.35%	74.89%	68.41%	72.70%	72.59%
OCTUBRE	8.73%	10.93%	11.05%	8.14%	9.71%	88.64%	100.99%	105.81%	113.87%	136.44%
NOVBRE	9.91%	10.13%	8.80%	9.74%	9.64%	89.80%	98.76%	85.47%	123.61%	132.55%
DICIEMBRE	13.69%	10.51%	12.30%	12.60%	12.28%	82.47%	75.45%	75.20%	72.17%	101.76%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	91.22%	92.13%	89.42%	96.65%	92.36%

FUENTE: LA EMPRESA, SI S.A.

FIGURA 17: HISTÓRICO DE RECAUDOS



9.2 PRESUPUESTO DE CUENTAS VIGENTES

Al mes de diciembre de 1999 el número de cuentas vigentes o en disposición para ser utilizadas se espera será de 3.632. Como parte de la dinámica habitual y adicionando el resultado de la campaña de mercadeo descrita en el capítulo cinco, la cantidad de créditos aprobados y vigentes esperados para el año 2000 será como lo muestra El cuadro 4.

9.3 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas para el año 2000 se describe en El cuadro 5. En su elaboración se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Incremento anual esperado del 10 % para los clientes actuales
- Aporte adicional de \$100.000,00 por cada nuevo tarjetahabiente
- Distribución mensual igual al promedio histórico

**CUADRO 4: PRESUPUESTOS CUENTAS ACTIVAS
2000**

MES	APROBADAS MES	ACUMULADO NUEVAS	TOTAL ACTIVAS
ENERO	40	40	3,672
FEBRERO	40	80	3,712
MARZO	50	130	3,762
ABRIL	100	230	3,862
MAYO	150	380	4,012
JUNIO	250	630	4,262
JULIO	350	980	4,612
AGOSTO	350	1,330	4,962
SEPTIEMBRE	450	1,780	5,412
OCTUBRE	450	2,230	5,862
NOVIEMBRE	470	2,700	6,332
DICIEMBRE	300	3,000	6,632
TOTAL	3,000		

FUENTE: LA AUTORA

CUADRO 5: PRESUPUESTO DE VENTAS 2000

MESES	PARTICIPACIÓN % PROMEDIO	PRESUPUESTO CLIENTES VIEJOS	APORTES CLIENTES NUEVOS	TOTAL PRESUPUESTO
ENERO	4.75%	424,594,682	4,000,000	428,594,682
FEBRERO	6.74%	601,707,556	8,000,000	609,707,556
MARZO	5.54%	494,568,173	13,000,000	507,568,173
ABRIL	5.56%	496,629,971	23,000,000	519,629,971
MAYO	7.08%	632,115,479	38,000,000	670,115,479
JUNIO	6.68%	597,087,703	63,000,000	660,087,703
JULIO	8.80%	786,430,369	98,000,000	884,430,369
AGOSTO	10.78%	962,573,966	133,000,000	1,095,573,966
SEPTIEMBRE	11.32%	1,010,737,190	178,000,000	1,188,737,190
OCTUBRE	8.80%	785,916,899	223,000,000	1,008,916,899
NOVIEMBRE	9.08%	811,433,090	270,000,000	1,081,433,090
DICIEMBRE	14.87%	1,328,204,921	300,000,000	1,628,204,921
TOTAL	100.00%	8,932,000,000	1,351,000,000	10,283,000,000

FUENTE: LA AUTORA

9.4 PRESUPUESTO DE RECAUDOS

El presupuesto de recaudos que muestra El cuadro 6 se elaboró teniendo en cuenta que:

- La cartera corriente o por vencer al 31 de diciembre de 1999 se recuperará:

A 30 días 30%

A 60 días 35%

A 90 días 20%

A 120 días 5%

A 150 días 5%

A 180 días 3%

Irrecuperable 2%

Los parámetros de recaudo presentados se cumplen también para las ventas mensuales esperadas.

- La Cartera en mora al 31 de diciembre de 1999 se recuperará así:

Enero 25%

Febrero 25%

Marzo 25%

Abril 24%

Irrecuperable 1%

Como resultado se obtiene un resumen de los recaudos esperados para el año 2000. Ver cuadros 6 y 7.

9.5 LIBRO MAYOR PRESUPUESTADO

El análisis conjunto de los presupuestos individuales, además del saldo total de la cartera a diciembre 31 de 1999, proporciona una visión general del comportamiento esperado para esta línea de crédito en 2000, así como sus saldos mensuales.

Como uno de los atractivos para el lanzamiento de la Tarjeta de Crédito Si la junta directiva de la empresa decidió suspender el cobro de intereses de financiación durante el primer año de funcionamiento, adicionalmente se causarán intereses de mora únicamente para las cuentas que lleguen a cobro jurídico y su causación será en momento mismo del pago de la cuenta por el cliente. Por los motivos anteriores el presupuesto no incluye intereses de financiación ni intereses de mora. Ver cuadro 8.

CUADRO 6: DISTRIBUCIÓN ESPERADA DE RECAUDOS 2000

CONCEPTO	SALDO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
A DIC 31/99						
CORRIENTE	1,697,395,202	509,218,561	594,088,321	339,479,040	84,869,760	84,869,760
VENCIDA	395,570,522	98,892,631	98,892,631	98,892,631	94,936,925	

VENTAS 2000						
ENERO	428,594,682		128,578,405	150,008,139	85,718,936	21,429,734
FEBRERO	609,707,556			182,912,267	213,397,644	121,941,511
MARZO	507,568,173				152,270,452	177,648,861
ABRIL	519,629,971					155,888,991
MAYO	670,115,479					
JUNIO	660,087,703					
JULIO	884,430,369					
AGOSTO	1,095,573,966					
SEPTIEMBRE	1,188,737,190					
OCTUBRE	1,008,916,899					
NOVIEMBRE	1,081,433,090					
DICIEMBRE	1,628,204,921					
TOTAL		608,111,191	821,559,356	771,292,076	631,193,718	561,778,857

CONCEPTO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPBRE	OCTUBRE	NOVBRE	DICBRE
A DIC 31/99							
CORRIENTE	84,869,760	50,921,856					
VENCIDA							

VENTAS 2000							
ENERO	21,429,734	21,429,734	12,857,840				
FEBRERO	30,485,378	30,485,378	30,485,378	18,291,227			
MARZO	101,513,635	25,378,409	25,378,409	25,378,409	15,227,045		
ABRIL	181,870,490	103,925,994	25,981,499	25,981,499	25,981,499	15,588,899	
MAYO	201,034,644	234,540,418	134,023,096	33,505,774	33,505,774	33,505,774	20,103,464
JUNIO		198,026,311	231,030,696	132,017,541	33,004,385	33,004,385	33,004,385
JULIO			265,329,111	309,550,629	176,886,074	44,221,518	44,221,518
AGOSTO				328,672,190	383,450,888	219,114,793	54,778,698
SEPTIEMBRE					356,621,157	416,058,017	237,747,438
OCTUBRE						302,675,070	353,120,915
NOVIEMBRE							324,429,927
DICIEMBRE							
TOTAL	621,203,640	664,708,099	725,086,028	873,397,267	1,024,676,822	1,064,168,456	1,067,406,346

FUENTE: LA AUTORA

CUADRO 7: PRESUPUESTO DE RECAUDOS 2000

MES	VALOR RECAUDOS
ENERO	608,111,191
FEBRERO	821,559,356
MARZO	771,292,076
ABRIL	631,193,718
MAYO	561,778,857
JUNIO	621,203,640
JULIO	664,708,099
AGOSTO	725,086,028
SEPTIEMBRE	873,397,267
OCTUBRE	1,024,676,822
NOVIEMBRE	1,064,168,456
DICIEMBRE	1,067,406,346
TOTAL	9,434,581,858

FUENTE: LA AUTORA

CUADRO 8: LIBRO MAYOR PRESUPUESTADO 2000

MES	SALDO INICIAL	VENTAS	RECAUDOS	SALDO FINAL
ENERO	2,092,965,724	428,594,682	608,111,191	1,913,449,215
FEBRERO	1,913,449,215	609,707,556	821,559,356	1,701,597,415
MARZO	1,701,597,415	507,568,173	771,292,076	1,437,873,512
ABRIL	1,437,873,512	519,629,971	631,193,718	1,326,309,764
MAYO	1,326,309,764	670,115,479	561,778,857	1,434,646,387
JUNIO	1,434,646,387	660,087,703	621,203,640	1,473,530,449
JULIO	1,473,530,449	884,430,369	664,708,099	1,693,252,718
AGOSTO	1,693,252,718	1,095,573,966	725,086,028	2,063,740,657
SEPTIEMBRE	2,063,740,657	1,188,737,190	873,397,267	2,379,080,580
OCTUBRE	2,379,080,580	1,008,916,899	1,024,676,822	2,363,320,657
NOVIEMBRE	2,363,320,657	1,081,433,090	1,064,168,456	2,380,585,291
DICIEMBRE	2,380,585,291	1,628,204,921	1,067,406,346	2,941,383,866

FUENTE: LA AUTORA

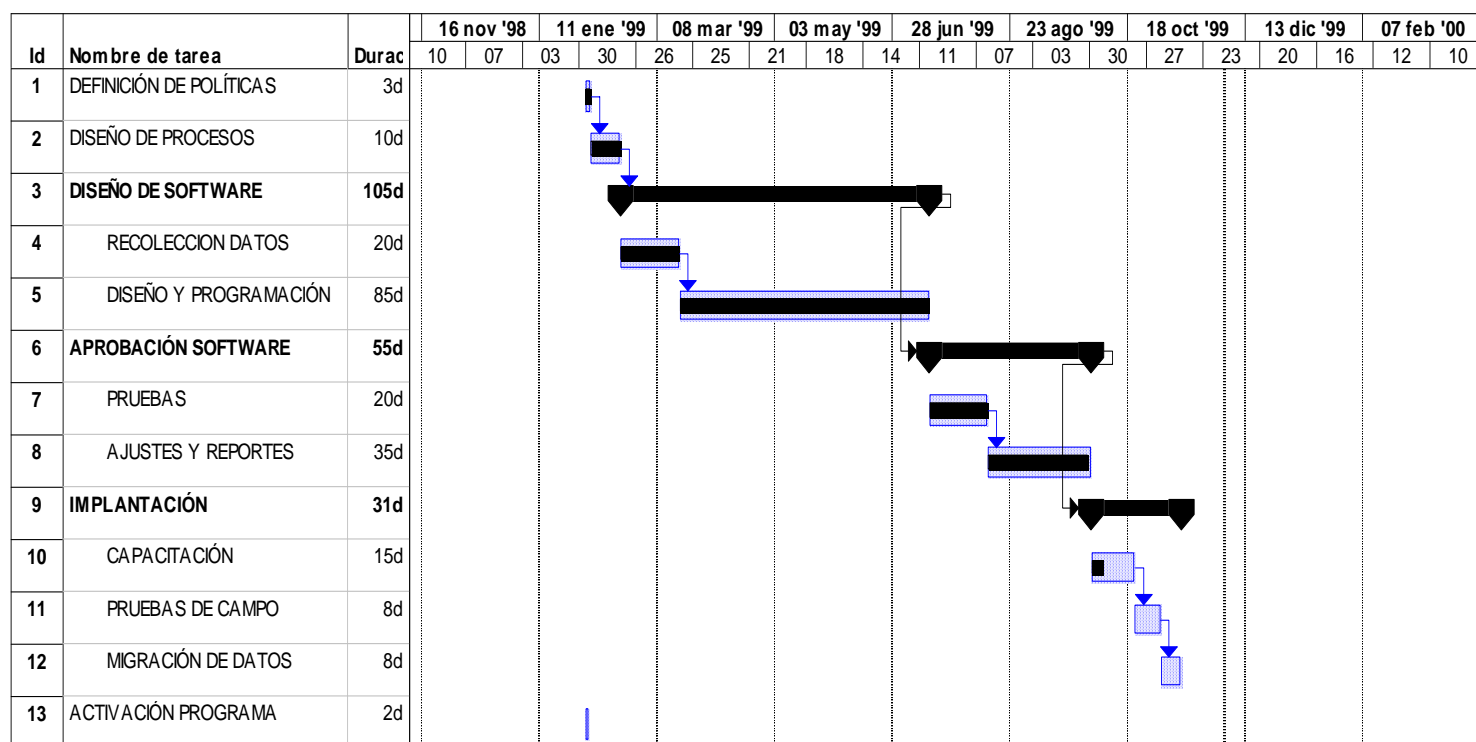
10 RESUMEN MODELO PROPUESTO

10.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

La realización del proyecto de Tarjeta de Crédito Empresarial Si incluye diversas etapas que van desde el diseño de políticas y procesos, las cuales se detallaron en este libro, hasta la migración de datos históricos y activación del sistema. A continuación se presenta el cronograma de las actividades programadas, así como el grado de evolución de cada una de ellas.

La fecha de iniciación del proyecto es febrero 1 de 1999 y su fecha esperada de culminación es el 12 de noviembre del mismo año.

FIGURA 18: CRONOGRAMA MODELO PROPUESTO



10.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Teniendo en cuenta que los presupuestos permiten, entre otros, evaluar del rendimiento de un área, se considera que los niveles de cumplimiento de los presupuestos presentados serán una excelente herramienta para medir el desempeño del modelo propuesto. Adicionalmente se establecen otros indicadores de desempeño:

$$\text{Indice de Colocación} = \frac{\text{No. Tarjetas Nuevas}}{\text{Presupuesto Tarjetas Nuevas}}.$$

Excelente (85-100%) Bueno (70-84%) Deficiente (menos 69%)

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Saldo de Cartera}}{\text{Ventas del Período}} \times \text{No. Días periodo}$$

Bueno (60-90) Deficiente (más de 90)

$$\text{Cartera Irrecuperable} = \frac{\text{Cartera castigada}}{\text{Ventas del periodo}}.$$

Normal (1-2%) Deficiente (mas 2%)

10.3 COMPARATIVO DE COSTOS

El cuadro No. 9 resume y establece un comparativo entre los costos directos del sistema actual y los esperados para el modelo propuesto. Para este cuadro se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los directores de cada punto de venta – 9 en la actualidad - dedican aproximadamente un 15% de su tiempo en labores relacionadas con el sistema de crédito actual. Su sueldo promedio es de \$ 2.500.000
- Las secretarias de los puntos de venta – 8 en total – dedican un 20% de su tiempo a las actividades propias del sistema actual de crédito. Salario promedio \$ 500.000.
- El personal adicional requerido en el departamento de crédito para asumir la carga que se genere con el nuevo sistema, serán dos empleados con salario básico de \$ 500.000 mensuales.
- Las prestaciones sociales corresponden a un 42% del salario.
- Durante el primer año se estudiarán y aprobarán en promedio 250 nuevos créditos mensualmente.
- La consulta del comportamiento comercial de los clientes en las bases de datos tiene un costo unitario de \$ 3.700.
- Las tarjetas plásticas de identificación se elaboran dentro de la empresa con un costo de \$ 1.520 cada una.

- Los equipos de procesamiento de datos adicionales, requeridos para el nuevo programa serán 2 computadores personales con depreciación mensual de \$ 25.000 cada uno.
- El costo del software para el nuevo sistema de crédito es de \$ 20.000.000 y se amortizará a tres años.
- Papelería, extractos, sobres y servicio de correo, entre otros, tendrán un costo aproximado de \$ 600 por crédito vigente.
- Los demás costos se mantendrán estables o representan un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en el Departamento de Crédito.

10.4 FACTIBILIDAD ECONÓMICA

En esta sección se analizará el costo total de la inversión necesaria para la implantación y estabilización del modelo propuesto durante el primer año, frente a los ingresos adicionales que se obtendrán como resultado del mismo en igual periodo. Para la elaboración del cuadro No. 10 se partió de los siguientes estimados:

- Las ventas generadas por los nuevos clientes producirán una utilidad aproximada del 15%.

CUADRO 9: COMPARATIVO DE COSTOS MENSUALES

CONCEPTO	CANT.	COSTO UNITARIO	SISTEMA ACTUAL	MODELO PROPUESTO
SALARIOS				
Administradores	9	375,000	3,375,000	
Secretarias	8	100,000	800,000	
Auxiliares crédito	2	500,000		1,000,000
PRESTACIONES SOCIALES			1,753,500	420,000
ESTUDIO DE CRÉDITOS				925,000
TARJETAS IDENTIFICACIÓN	250	1,520		380,000
PROCESAMIENTO DE DATOS				
Hardware - Depreciación	2	25,000		50,000
Amortización Software				555,556
PAPELERÍA	3,632	600		2,179,200
TOTAL COSTOS MENSUALES			5,928,500	5,509,756

FUENTE: LA AUTORA

La provisión actual sobre cartera es del 2% sobre las ventas. A partir de la implantación del modelo propuesto se espera reducir esta suma al 1.5%, obteniendo una disminución del gasto equivalente al 0.5% sobre las ventas del primer año.

- Para la instalación del nuevo software y el diseño de reportes adicionales se dispondrá, medio tiempo durante un mes, de los servicios de un ingeniero con salario mensual de \$ 2.000.000 y prestaciones sociales del 42%.
- Para la capacitación del personal de oficinas y puntos de venta se emplearán 20 horas de un instructor a un costo de \$ 12.000 por hora.
- En material didáctico se emplearán \$ 50.000.
- La encuesta sobre los 400 clientes fue efectuada por una telemercaderista externa durante un mes. El costo de sus honorarios y servicio telefónico fue de \$ 450.000.

Los costos del Plan Estratégico de Mercadeo, dirigido en sus etapas de lanzamiento y posicionamiento, a los 3.632 clientes activos son:

- Solicitud de Crédito \$ 158 c/u
- Plegable instructivo \$ 250 c/u
- Tarjeta plástica \$ 1.520 c/u
- Pauta en medios 0.2% sobre ventas esperadas primer año.

Como se observa el resultado de la evaluación económica del modelo propuesto es muy satisfactorio tanto en los costos de operación mensuales como en los ingresos adicionales que genera.

CUADRO 10: FACTIBILIDAD ECONÓMICA MODELO PROPUESTO

INGRESOS ADICIONALES ESPERADOS		
Utilidad Ventas a Nuevos Clientes		202,650,000
Menor Provisión Cartera		51,415,000
TOTAL INGRESOS ADICIONALES ESPERADOS		254,065,000
INVERSIÓN REQUERIDA		
Sistema de Información		23,710,000
Software	20,000,000	
Ingeniero Sistemas	1,420,000	
Acondicionamiento Oficinas	2,000,000	
Capacitación Personal (Instructor)	240,000	
Material Didáctico	50,000	
Estudio de Mercado - Encuestas		450,000
Plan Estratégico		46,568,496
Instructivo Nuevo Sistema	908,000	
Solicitud	573,856	
Sorteo planes	2,000,000	
Carnetización Clientes Activos	5,520,640	
Plan Puntos	10,000,000	
Seminarios	2,000,000	
Show Room	2,000,000	
Correo Directo, Telemercadeo	3,000,000	
Pauta en Medios	20,566,000	
TOTAL INVERSIÓN REQUERIDA		70,728,496
EXCEDENTE PRIMER AÑO		183,336,504

FUENTE: LA AUTORA

11 UNA MIRADA AL FUTURO

Desde hace unos meses la compañía inicio lo que se ha denominado “Proyecto de Modernización”, que incluye, entre otras cosas, la actualización de todos los sistemas de información con el fin llegar al próximo milenio al día en tecnología.

Dentro de este marco de referencia será posible instalar en todos los puntos de venta “Datáfonos” con lectores de código de barras en los cuales los tarjetahabientes puedan obtener, con solo pasar su tarjeta, información sobre el estado de su crédito, cupo disponible, pago mínimo y saldo total.

Por otra parte se prepara la estrategia de ventas a través de Internet mediante la cual los tarjetahabientes podrán consultar existencias de mercancía y tendencias de moda. Además, enterarse de las promociones del día, consultar estados de cuenta y colocar sus pedidos, con respuestas inmediatas respecto a la fecha de despacho.

La vitrina más vendedora. Todos los usuarios de la Tarjeta de Crédito Empresarial Si podrán exponer sus productos en los puntos de venta de Almacenes Si, siempre y cuando estén relacionados con los planes de mercadeo para la temporada. Con este sistema Almacenes Si buscará estimular el comercio y ayudar a que las empresas clientes puedan comercializar sus productos.

CONCLUSIONES

- El sistema de crédito utilizado hasta el momento carece de información suficiente y clara que permita tomar decisiones acertadas y con costo mínimo para la empresa.
- Con el sistema de Tarjeta de Crédito Empresarial Si, se dotará a la empresa de un modelo con políticas y procedimientos eficientes que le permitirán realizar sus ventas con mayor seguridad sobre los recaudos.
- El nuevo modelo de Tarjeta de Crédito Empresarial Si será económico por cuanto empleará los recursos humanos y técnicos ya existentes. La única inversión representativa consistirá en el desarrollo del software especial.
- Ahora será posible establecer flujos de fondos confiables. Los cupos de crédito se asignarán con base en la capacidad real de endeudamiento de los clientes.

- En caso de mora en el pago de las obligaciones de los tarjetahabientes se dispondrá de información amplia y suficiente para efectuar una adecuada cobranza prejurídica o jurídica según se requiera.
- Por el conocimiento que se tendrá del cliente será posible establecer estrategias de mercadeo dirigidas de acuerdo con las características de cada segmento.
- La base de datos y la información estadísticas disponibles serán de gran importancia para la toma de decisiones de la Gerencia.

RECOMENDACIONES

- Dadas las velocidades vertiginosas con que se mueve la competencia, es recomendable establecer un programa de Mejoramiento Continuo, que permita actualizar permanentemente los procesos de la empresa, haciéndolos más eficientes.
- Es aconsejable mantener y ampliar la base de datos de clientes activos y potenciales de tal forma que se puedan informar de manera directa las temporadas y servicios especiales que ofrezca la empresa, a un costo muy bajo con mayor efectividad.
- La evaluación de los gustos, hábitos de compra y demás características de los clientes serían un excelente punto de partida para la puesta en marcha de un plan de premios que estimule no solamente el consumo sino la oportunidad en los pagos de los clientes.

- A partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, con el apoyo la tecnología y la experiencia del talento humano, se podrá explorar la posibilidad ampliar la línea de productos que ofrecen los puntos de venta.

BIBLIOGRAFIA

CHAMPY, James. Reingeniería en la Gerencia. Bogotá Colombia: Grupo Editorial Norma, 1995. 244 p.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos en la Empresa. Santafé de Bogotá ,Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.,1998. 309 p.

ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio. Santafé de Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A., 1992. 236 p.

ALBRECHT, Karl. Gerencia del Servicio. Santafé de Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A., 1992. 202 p.

BERRY, Leonard L.. Marketing en las empresas de servicios. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A., 1994. 271 p.

MARTINEZ, Ciro. Estadística Comercial. Santafé de Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma, 1995. 269 p.

POPE, Jeffrey. Investigación de Mercados. Santafé de Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma, 1993. 348 p.

MARTINEZ, Rigoberto. Los Manuales de Procedimientos. Medellín, Colombia: Asociación Colombiana de Administradores Públicos, 1997. 187 p.